



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Maestría en Dirección y Mercadotecnia

**Análisis de la calidad del servicio a clientes de la Agencia
Aduanal “A”, para la evaluación de percepción y fidelización
de clientes.**

Trabajo práctico que, para obtener el Grado de Maestro en Dirección y
Mercadotecnia, presenta:

Noelya Graciela Baquero Carrasco.

Director:

MIM. Martha Elena Mosso Corro

Puebla, México.

Diciembre 2020



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados, Investigación y
Consultoría.

Departamento de Ciencias Económico Administrativas

Maestría en Dirección y Mercadotecnia

SE APRUEBA EL PROYECTO:

**“Análisis de la calidad del servicio a clientes de la Agencia Aduanal “A”,
para la evaluación de percepción y fidelización de clientes”.**

DEL ALUMNO:

Noelya Graciela Baquero Carrasco

Mtra. Martha Elena Mosso Corro

Director de Tesis

Dra. Laura Berenice Sánchez Baltasar

Asesor

Dra. Sofia Elba Vazquez Herrera

Asesor

Puebla, México.

Diciembre 2020

Agradecimientos

Principalmente quiero agradecer a Dios por la oportunidad que me ha brindado de realizar esta experiencia, porque no puedo más que agradecerle la inteligencia y sabiduría que me ha brindado. Así mismo, quiero compartir este agradecimiento con mi familia, mis amigos y a todos los involucrados que han estado desde que comenzó esta aventura porque no puedo llamarle de otra manera, gracias totales.

Índice	
Índice de figuras.....	V
Índice de gráficas.....	V
Índice de tablas.....	VII
Resumen Ejecutivo.....	3
Capítulo 1.....	4
Introducción	4
Planteamiento del Problema	4
Justificación del proyecto	5
Objetivos del proyecto	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Alcances y limitaciones	6
Alcances.....	6
Limitaciones.	6
Capítulo 2.....	8
Marco teórico	8
Generalidades del Marketing.....	8
Marketing de Servicios	10
Calidad en el servicio al cliente	15
Expectativa.....	17
Percepción.....	17
Brechas en el diseño y prestación del servicio.....	18
Modelo SERVQUAL (Service quality).....	20
Dimensiones del Modelo SERVQUAL.....	20
Benchmarking.....	24
Capítulo 3.....	32
Marco contextual	32
Antecedentes de la empresa “A”	32
Misión.....	33
Visión.....	33

Valores.....	33
Filosofía de la empresa “A”.....	34
Servicios ofertados por la empresa “A”.....	34
Descripción de las 8Ps de la empresa “A”.....	34
Capítulo 4.....	45
Metodología.....	45
Investigación fase 1. Calidad de Servicio interna, enfocada a ejecutivos de cuenta y Marketing interno.....	45
Tipo de investigación.....	45
Técnica y diseño del instrumento.....	45
Población y determinación del tamaño de la muestra.....	46
Modelo y constructos.....	47
Investigación fase 2. Benchmarking externo o competitivo.....	48
Tipo de investigación.....	48
Técnica y diseño del instrumento.....	50
Población y determinación del tamaño de la muestra.....	50
Modelo y constructos.....	51
Capítulo 5.....	53
Análisis e interpretación de los resultados.....	53
Análisis e interpretación de la investigación fase 1. Calidad de Servicio interna, enfocada a ejecutivos de cuenta y Marketing interno.....	53
Capítulo 6.....	100
Estrategias y hallazgos.....	100
Investigación 1.....	100
Estrategias.....	100
Hallazgos.....	101
Investigación 2.....	101
Estrategias.....	101
Hallazgos.....	102
Capítulo 7.....	104
Conclusiones y recomendaciones.....	104

Conclusiones	104
Recomendaciones	105
Referencias	107
Anexos	112
Encuesta aplicada investigación fase 1.	112
Encuesta aplicada investigación fase 2.	117
Tabla comparativa.	124

Índice de figuras.

Figura 1. Andersen y Pettersen (1995), ejemplifican al benchmarking en cinco pasos.	28
Figura 2. Organigrama de la empresa “A”.....	33
Figura 3. Diagrama de flujo de las actividades de los ejecutivos de cuenta de la empresa “A”	39
Figura 4. Diagrama de flujo de la atención al cliente por parte de los ejecutivos de cuenta la empresa “A”.....	40

Índice de gráficas.

<i>Gráfica 1.</i> Las características que buscan para contratar los servicios de una agencia aduanal...	53
<i>Gráfica 2.</i> Tiempo en que ha sido cliente en la agencia aduanal.....	54
<i>Gráfica 3.</i> Los servicios que utilizan dentro de la agencia aduanal.....	56
<i>Gráfica 4.</i> Seguimiento oportuno en los servicios contratados	57
<i>Gráfica 5.</i> Tiempo de respuesta a las solicitudes.....	58
<i>Gráfica 6.</i> Los servicios brindados por parte de la agencia son personalizados.....	60
<i>Gráfica 7.</i> La atención por parte de los gerentes de la agencia.....	61
<i>Gráfica 8.</i> La disposición del ejecutivo para apoyar en dudas	62
<i>Gráfica 9.</i> La actitud del ejecutivo de cuenta	64
<i>Gráfica 10.</i> Los ejecutivos cuentan con la capacitación adecuada para brindar el servicio solicitado.....	65
<i>Gráfica 11.</i> El servicio brindado por parte del ejecutivo.....	66
<i>Gráfica 12.</i> Medio de contacto más adecuado para recibir retroalimentación de los embarques	67
<i>Gráfica 13.</i> La agencia aduanal debe contar con una plataforma en donde pueda dar seguimiento al estatus de sus embarques.....	68

<i>Gráfica 14.</i> El servicio que los clientes reciben por parte de la agencia aduanal.....	69
<i>Gráfica 15.</i> Mejoras dentro del servicio de la agencia	70
<i>Gráfica 16.</i> Recomendación de los servicios de la agencia aduanal	71
<i>Gráfica 17.</i> Ciudad en la que residen.....	72
<i>Gráfica 18.</i> Número de trabajadores en la empresa que laboran	73
<i>Gráfica 19.</i> Tipo de sector para el que contratan servicios de agencia aduanal	75
<i>Gráfica 20.</i> Agencias aduanales conocidas	76
<i>Gráfica 21.</i> Los principales servicios que utilizan en sus agencias aduanales	77
<i>Gráfica 22.</i> La forma en que conocieron a su agencia aduanal	79
<i>Gráfica 23.</i> Los principales motivos por los que contrataron a su agencia aduanal.....	80
<i>Gráfica 24.</i> La principal forma que prefieren tener contacto con su actual agencia aduanal	81
<i>Gráfica 25.</i> El tiempo de respuesta al contactar al agente	82
<i>Gráfica 26.</i> Aspectos positivos que sobresalen de los agentes aduanales	83
<i>Gráfica 27.</i> Los horarios que manejan las agencias aduanales actuales se consideran	84
<i>Gráfica 28.</i> Los horarios manejados por las agencias aduanales actuales.....	85
<i>Gráfica 29.</i> La información brindada por los agentes sobre la liberación de la mercancía en aduanas	86
<i>Gráfica 30.</i> El tiempo promedio de respuesta a las solicitudes, dudas, cotizaciones y seguimientos	87
<i>Gráfica 31.</i> La actual agencia aduanal cuenta con los siguientes servicios digitales que indican el estatus de la liberación de aduana la mercancía.....	88
<i>Gráfica 32.</i> Cuenta con sitio web la agencia, con el que les permite descargar expedientes electrónicos	89
<i>Gráfica 33.</i> Es posible descargar expedientes de meses o años anteriores desde el sitio web de la agencia aduanal.....	90
<i>Gráfica 34.</i> La agencia aduanal actual se adecua a las necesidades de sus clientes.....	91
<i>Gráfica 35.</i> Los esfuerzos de la agencia aduanal han establecido relaciones.....	92
<i>Gráfica 36.</i> Las agencias aduanales trabajan de manera	93
<i>Gráfica 37.</i> Las agencias aduanales son consistentes en brindar servicios de calidad	94
<i>Gráfica 38.</i> La agencia aduanal cumple con lo establecido en la prestación de sus servicios	95
<i>Gráfica 39.</i> Años que llevan trabajando con la agencia aduanal actual	96

Índice de tablas.

Tabla 1	47
Tabla 2	51
Tabla 3	53
Tabla 4	54
Tabla 5	55
Tabla 6	57
Tabla 7	57
Tabla 8	58
Tabla 9	59
Tabla 10	59
Tabla 11	60
Tabla 12	61
<i>Tabla 13</i>	61
Tabla 14	62
Tabla 15	63
Tabla 16	63
Tabla 17	64
Tabla 18	65
Tabla 19	66
Tabla 20	66
Tabla 21	67
Tabla 22	68
Tabla 23	69
Tabla 24	69
Tabla 25	70
Tabla 26	71
Tabla 27	72
Tabla 28	73
Tabla 29	74
Tabla 30	76
Tabla 31	77
Tabla 32	78
Tabla 33	80
Tabla 34	81
Tabla 35	82
Tabla 36	82
Tabla 37	83
Tabla 38	84
Tabla 39	85
Tabla 40	86
Tabla 41	87
Tabla 42	88
Tabla 43	89

Tabla 44	90
Tabla 45	91
Tabla 46	92
Tabla 47	93
Tabla 48	94
Tabla 49	95
Tabla 50	95
Tabla 51	96
Tabla 52	97
Tabla 53	97

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de investigación se enfoca al diseño de estrategias viables para la mejora del servicio al cliente de la Agencia Aduanal “A”; para este fin, se realizó la investigación correspondiente a través de dos fases: la primera, enfocada en el análisis de la calidad de los procesos realizados por parte de los ejecutivos de cuenta al interior de la agencia. En la segunda fase, se realizó un benchmarking competitivo con el que se analizaron las características del servicio brindado a clientes por parte de empresas competidoras de la agencia aduanal. En ambos casos, se realizaron dos encuestas; la primera encuesta se concentró sobre veinte de los clientes actuales, así como a dos de los clientes que decidieron prescindir de los servicios de la agencia, aplicándose un total de veintidós encuestas. Cabe mencionar que el número total de empresas que conforman la cartera de clientes de la agencia no es muy extenso. Los resultados arrojados demostraron que los clientes buscan seguridad, atención personalizada y seguimiento, así como, estar informados en tiempo real sobre sus solicitudes por medio de un portal web. Posteriormente, se aplicó la segunda encuesta a usuarios de servicios de agencias aduanales que poseen como clientes a empresas similares a los clientes de la agencia, en las Ciudades de Puebla y Querétaro, para identificar lo que la buscan con otros proveedores de estos servicios y analizar la calidad del servicio brindado. A raíz de dicha información, se crean algunas propuestas estratégicas que permitirán la fidelización de los clientes actuales y mejorar la atención al cliente.

Palabras clave: Calidad en el servicio, atención, clientes, satisfacción al cliente, fidelización, Benchmarking.

Capítulo 1

Introducción

Planteamiento del Problema

La calidad se ha descrito como "la fuerza más importante que conduce al crecimiento económico de las empresas en los mercados internacionales" (Feigenbaum. 1982, p. 22), es por ello que, aplicada en el rubro de los servicios, es vital para mantener una cartera de clientes satisfechos que genere lealtad en los mismos, y que a su vez se traduzca en forma de utilidades para la empresa. Bajo el presente contexto, se analizará el caso de la empresa "A", dedicada al giro de agencia aduanal.

Durante el año 2014, la empresa "A" contaba con una cartera de aproximadamente diez clientes y una base laboral de siete empleados. Dentro de las prácticas en la atención al cliente se procuraba el envío de información puntual, atención personalizada, comunicación constante, respuesta inmediata y seguimiento oportuno a los requerimientos y solicitudes de los clientes.

Lo anterior permitió que la empresa se posicionara adecuadamente, atrayendo nuevos proyectos e incrementando su cartera de clientes en un 50 %. Esto implicó la contratación de más personal, por lo cual la empresa triplicó su plantilla laboral. Sin embargo, la compañía no destinó el tiempo necesario para la capacitación de sus nuevos empleados, razón por la cual, estos no llegaron a desarrollar las aptitudes necesarias relacionadas con el servicio al cliente, teniendo como consecuencia la falta de organización, descuidos en la relación con los usuarios, problemas para mantener un seguimiento oportuno y fallas en la atención personalizada, contrariando los principios que anteriormente los habían distinguido sobre sus competidores.

Finalmente, en el año 2019, la agencia aduanal detectó la pérdida de las principales empresas dentro de su cartera de clientes, por lo que la mesa directiva de la misma, después de un profundo análisis de la situación, decidió optar por una rotación de empleados, argumentando que la baja calidad en el servicio había sido el principal factor de fuga de sus usuarios. Después de dicho ajuste, la compañía busca volver a capitalizar los valores y principios que lo hicieron sobresalir en el pasado, para así poder estrechar lazos con sus clientes actuales, recuperar a los que se fueron y atraer a clientes nuevos.

Justificación del proyecto

El presente proyecto pretende identificar los principales factores que podrían influir en la generación de experiencias positivas en los clientes actuales encaminados hacia la calidad del servicio proporcionado por la agencia aduanal, lo cual permitirá el diseño y aplicación de estrategias adecuadas para el fortalecimiento de relaciones con los mismos y con clientes futuros, así como, la posible recuperación de clientes perdidos. De esta forma, se podrá tener un impacto directo sobre las utilidades de la empresa, que permitan el correcto funcionamiento de los diversos procesos internos y que se reflejen en una mejora de la calidad del servicio. Para lo anterior, se realizará una investigación de mercados, de la cual, se obtendrá un diagnóstico del servicio por parte de los ejecutivos de cuenta de la agencia y de igual forma, se realizará un Benchmarking que permita reforzar la identificación de más áreas de oportunidad en la calidad del servicio, y el desarrollo, planeación y ejecución de estrategias competitivas para la agencia.

Objetivos del proyecto

Objetivo general.

Diseñar estrategias viables enfocadas a la mejora del servicio al cliente, a través del análisis de la calidad en dicho servicio dentro de la agencia aduanal y a los procesos realizados por parte de los ejecutivos de cuenta, así como la aplicación de un benchmarking competitivo, tomando como base la información recopilada de la competencia directa y de otras agencias aduanales que resultan relevantes para la empresa tanto en la Ciudad de Puebla como de Querétaro.

Objetivos específicos.

- Analizar a través de una investigación de mercados la percepción actual de los clientes en el tema de calidad en el servicio dentro de la agencia aduanal en la Ciudad de Puebla.
- Identificar áreas de oportunidad puntuales de mejora dentro de la empresa en relación a la calidad en el servicio a clientes con ejecutivos de alto contacto.
- Determinar si existe una relación directa entre la pérdida de clientes y la rotación de ejecutivos de cuenta que impacten a corto, mediano o largo plazo el establecimiento de relaciones con la agencia, o bien, si existen otros factores relevantes.

- Identificar áreas de oportunidad de la agencia aduanal “A” en el área de servicio al cliente, precio, productos de servicios, en comparación con los principales competidores para la agencia en la Ciudad de Puebla y en la Ciudad de Querétaro, a través de un Benchmarking.
- Elaborar una tabla comparativa en la cual se muestren los resultados obtenidos derivados del Benchmarking, la cual contendrá las principales características y la evaluación de desempeño de los competidores para el diseño de estrategias competitivas.

Alcances y limitaciones

Alcances.

El presente proyecto de investigación se centrará en el análisis de una agencia aduanal en la Ciudad de Puebla y la calidad en su servicio al cliente. La empresa cuenta con un total de trece empleados y una cartera de alrededor de veinte clientes (personas morales). Para obtener una visión amplia y objetiva acerca del servicio brindado, el estudio contemplará clientes actuales y antiguos que decidieron prescindir de los servicios de la agencia (los cuales representaban un ingreso importante en la facturación de la empresa). En una primera fase, el estudio se centrará en los ejecutivos de cuenta y en el análisis del marketing interno que se maneja en la agencia.

Posteriormente, a través de un Benchmarking se buscarán analizar los distintos productos, servicios y procesos de trabajo de la competencia para compararlos con los de la empresa, y permitir el diseño de estrategias que permitan la mejora en la calidad del servicio al cliente al interior de la empresa. A través del diseño e implementación de dichas las estrategias derivadas del presente proyecto, será posible un probable aumento de ingresos y atracción de nuevos clientes, así como, la fidelización de los clientes actuales.

Limitaciones.

La investigación y realización del presente proyecto se enfrenta a diversas limitaciones, entre las que se encuentran, principalmente, la poca disponibilidad del tiempo de los clientes de la agencia aduanal derivado de actividades propias de su entorno laboral. De igual forma, el hermetismo de los proveedores de servicios, debido a políticas de confidencialidad, lo cual limitó el poder conocer con exactitud las prácticas entorno al servicio al cliente, esto durante la fase de investigación en la que se analizaron sus diversos medios de comunicación y contacto. Adicional

a esto, los tiempos de respuesta que permitieran conocer las prácticas en torno al servicio al cliente, su percepción y lo que espera del servicio por parte de la agencia, fueron factores determinantes para el presente estudio, esto como consecuencia de la disponibilidad de tiempo descrito anteriormente.

Durante la primera fase, se presentan resultados relacionados al tema de la calidad en el servicio al cliente brindado por parte de los ejecutivos de cuenta y de acuerdo a esto, se realizará un análisis enfocado al marketing interno que permita el establecimiento de procesos y estrategias significativas que impacten directamente en la creación de experiencias positivas para los clientes.

Por otro lado, durante el transcurso de la investigación del Benchmarking, se han tenido complicaciones importantes en cuanto a la poca respuesta que tienen las agencias aduanales consultadas vía correo electrónico y telefónicamente, debido a que vía telefónica no proporcionan información y por lo cual solicitan la información sea solicitada por correo electrónico, a reserva de esto, antes de enviar alguna propuesta de servicios, piden evidencia de que la empresa solicitante realmente sea existente lo que impide, en cierto modo, contar con una idea más precisa en cuanto a los costos y los servicios que estas ofrecen, y por lo cual los resultados de esta investigación podrían verse sesgados.

Capítulo 2

Marco teórico

Generalidades del Marketing

La obtención de beneficios es uno de los objetivos fundamentales de las empresas. Sin embargo, estos beneficios no se traducen únicamente en el incremento en los volúmenes de ventas por sí mismas, sino que, también a través del establecimiento de relaciones redituables a largo plazo con los clientes, que brinden continuidad de los ingresos y permitan el posicionamiento y preferencia por los productos y servicios de la empresa. Lo descrito es posible lograrlo a través del adecuado diseño de estrategias de marketing que impacten de forma directa en la calidad en el servicio al cliente, generando satisfacción y repetición de compra. Con el objetivo de poder analizar adecuadamente la relación entre estrategias de marketing y de calidad en el servicio al cliente, primero es indispensable analizar la evolución y aceptación de los conceptos de marketing dentro de las empresas.

Durante mucho tiempo, el marketing ha sido considerado de forma errónea como sinónimo de ventas o publicidad, esto de acuerdo a lo descrito por Charles W. Lamb, Joseph F. Hair y Carl McDaniel (2013). No obstante, esta disciplina abarca un campo más amplio, más allá de estos conceptos, en este caso, la American Marketing Association (2017), lo define como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los socios, clientes y la sociedad en general.”

Por su parte, los autores Keller y Kotler (2012) mencionan que:

El marketing trata de satisfacer e identificar las necesidades humanas y sociales de manera rentable, al mismo tiempo, establece que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear, entregar y comunicar un valor superior a los mercados objetivos (pp. 5-8).

De esta manera, el marketing se ha convertido en una parte fundamental que ha llevado a las organizaciones al éxito y a la verdadera comprensión de las necesidades de sus clientes, aun cuando esta disciplina sigue en constante desarrollo y transformación. Así mismo, contribuye a la generación de experiencias, ya sean positivas o negativas, por lo cual no debe dejarse de lado el cuidado que las empresas deben tener sobre su trato a los clientes y que todo contacto con los mismos debe proyectar una imagen clara y segura en relación a las actividades de dirección e innovación para lograr el desarrollo de nuevos negocios (Keller y Kotler, 2012). Es por ello, que

el marketing se considera como una herramienta que influye en la calidad en el servicio al cliente, a través de actividades como promoción y la forma de intercambio de servicios que generan relaciones a largo plazo, creando vínculos que se reflejarán claramente en la relación empresa-cliente (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994). Así mismo, las actividades planeadas de marketing tienden al aporte sobre la calidad en el servicio al cliente, atendiendo a mercados de consumo, así como, prevén ventas, involucran estudios de investigación de mercados y aportan para la aceptación de propuestas en el mercado de las empresas a través de la comunicación (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

Bajo el contexto anterior, Lamb et al. (2013) mencionan que existen cuatro filosofías gerenciales de marketing que las empresas suelen adoptar de acuerdo a sus objetivos y compromiso con el cliente. Dichas filosofías varían de acuerdo a su enfoque con 1) producción; 2) ventas; 3) mercado; y 4) marketing social. En el caso de las dos primeras filosofías, no se encuentran encaminadas a una orientación ni comprensión de las necesidades de los clientes, lo cual, dificulta crear entre estos últimos y la empresa, una relación a largo. Por otro lado, la adopción de los enfoques de mercado y marketing social, permiten dar el paso para identificar y comprender las necesidades y deseos de sus clientes, diseñando y ejecutando estrategias que permitan garantizar la lealtad al generar valor al cliente y una alta satisfacción, esto a través de ejecución de estrategias de marketing relacional, las cuales dependen de “[...] un personal orientado al cliente, programas efectivos de capacitación, empowerment y trabajo en equipo” (Lamb et al., 2013, p. 9).

Así como lo explican Lamb et al. (2013), la tendencia de las empresas que desean mantener un posicionamiento y permanecer dentro de un mercado altamente competitivo es moverse hacia una filosofía que permita la comprensión de las necesidades y deseos del cliente. Sin embargo, debido a que los consumidores por lo general se enfrentan a una amplia gama de productos y servicios que satisfagan una necesidad específica, sus decisiones de compra las realizan con base en la percepción del valor que los diferentes productos y servicios les proporcionen, por lo que su satisfacción final dependerá del desempeño percibido de dichos productos o servicios en relación a sus expectativas (Kotler y Armstrong, 2013, pp. 7-8).

Para poder influir en las decisiones de compra y demanda de productos y servicios de un mercado meta, las empresas deben definir y planear adecuadamente su mezcla de marketing, también conocidas como las “cuatro ‘pes’”: producto, precio, plaza y promoción (Kotler y Armstrong, 2013, p. 49).

Los autores Kotler y Armstrong (2013), definen en pocas líneas a cada una de las herramientas de la mezcla de marketing de la siguiente manera: el *producto* es la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado meta y que se conforma de elementos como la variedad de productos, su calidad, diseño, características, marca, por mencionar algunas. En el caso del *precio*, se refiere a la cantidad de dinero o valor que un cliente intercambiará para la obtención del bien en cuestión, así como sus condiciones de pago. La *plaza* son todas las actividades de una empresa que permiten poner el bien a disposición de los clientes. Finalmente, la *promoción* se refiere a todas las actividades de comunicación que transmiten a los consumidores y clientes potenciales las ventajas del producto y permiten informar, persuadir y generar recordación sobre el mismo (pp. 49-51).

Como se observa, el marketing es un tema determinante para la creación de estrategias por parte de las empresas hacia sus empleados tanto internos como externos, sobre todo cuando se trata de una empresa de servicios. Para este último rubro, se presenta el llamado marketing de servicios (Lovelock y Wirtz, 2009), mediante el cual se desarrollan estrategias y tácticas que giran en torno a los llamados bienes intangibles.

Marketing de Servicios

El marketing de servicios de acuerdo a Lovelock y Wirtz, (2009), es una actividad económica, en donde intervienen un vendedor, un comprador, así como factores de tiempo, soluciones y deseos por parte de los consumidores, lo cual lleva a que “[...] los clientes esperan obtener valor de las compras de servicios a cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, este valor proviene del acceso a una variedad de elementos que crean valor y no de la transferencia de la propiedad” (p. 15).

Una característica principal que posee este tipo de marketing es que para llevar a cabo un intercambio, es necesaria la actuación simultánea del proveedor del servicio y el consumidor, de modo que teniendo en cuenta esto, las estrategias correctamente diseñadas pueden aportar grandes beneficios, haciendo del marketing de servicios una gran estrategia, que además, muestra nuevas realidades acerca de los servicios, como, el incremento de las decisiones en los consumidores, la producción en conjunto y la colaboración cliente-empleado (Keller y Kotler, 2012).

El objetivo de este tipo de marketing es, de igual forma, comprender las decisiones sobre la compra por parte de los clientes, puesto que esto determina su grado de satisfacción. Sin embargo, al tratarse de bienes intangibles, se presenta una dificultad al momento de elegir un nivel de valoración o estimación con respecto a los servicios en comparación a los bienes tangibles, para los cuales es más sencillo asignarles una evaluación objetiva gracias a sus propias características y posible previa interacción con el producto, mientras que para los servicios, al ser intangibles y no tener la posibilidad de una evaluación y comparación previa, sino, que su creación y uso son simultáneos, su evaluación depende de características subjetivas basadas en el nivel de las expectativas y percepciones finales de los clientes, dependiendo a su vez de si existe o no una experiencia previa con el servicio, esto es: servicio de primera vez, de recuperación o seguimiento (Johann, 2015). Es por ello, que de acuerdo a Johann (2015), a continuación, se describen las tres etapas primordiales de compra en el comportamiento del consumidor dentro de los servicios:

- Etapa de pre-compra: donde se comienza con la identificación de la necesidad extendiéndose a la búsqueda de información, evaluación de alternativas y a la decisión de compra, que lleva a la adquisición de un servicio desencadenado por la necesidad de una persona. Una vez reconocida la necesidad, la gente comienza con la búsqueda de información, lo que les ayuda a evaluar las posibles alternativas. En la búsqueda de información, suelen evocar sus experiencias pasadas o utilizar recomendaciones, después el consumidor selecciona las posibles opciones aceptables y deciden si adquieren el servicio o no. Cuando estos se enfrentan a diversas alternativas, los clientes comparan las ofertas de servicios y se basan en los en los atributos (p. 11).
- Etapa de encuentro con el servicio: posterior a la decisión de compra, los clientes pasan a la siguiente fase de consumo, que es la etapa de encuentro con el servicio, implicando una serie de contactos con las empresas de servicios que provocan determinadas reacciones de los consumidores, además, la decisión de comprar un servicio en específico está acompañado de expectativas sobre el rendimiento del servicio. Por lo tanto, esta etapa se hace más compleja y complicada, ya que los profesionales del marketing también deben ser conscientes de las expectativas de los clientes, comprender los sentimientos y reacciones durante el proceso de prestación de los servicios y ser capaces de tratar con ellos. Así mismo deben tener

la capacidad de influir en los estados de ánimo y las emociones de las personas de manera positiva, porque es crucial para la percepción y evaluación de los mismos. Así pues, un encuentro de servicios desencadena una serie de interacciones entre el proveedor y el cliente, es por ello que las empresas deberán elaborar cuidadosamente sus propuestas de los procesos de servicios y gestionar aquellas operaciones que tienen un efecto directo en la satisfacción de los clientes. Aunado a esto, se menciona que la adecuada selección del personal, la capacitación, el entorno y las habilidades relacionadas al servicio también influirán en la satisfacción (p. 13).

- Etapa de post-encuentro: los clientes evalúan el desempeño del servicio comparando sus expectativas con el servicio que perciben una vez que es recibido. Las razones por las cuales los clientes pueden estar satisfechos o no, varían dependiendo de las expectativas que basaron en sus necesidades, las preferencias personales, el nivel de conocimiento, la experiencia previa, la comunicación boca a boca y las promesas dadas por la empresa de servicios. Al tratarse de la experiencia, los clientes están generalmente satisfechos cuando las percepciones se completan o se acercan a los niveles deseados y esto conlleva a la compra repetida, a la expresión de sus opiniones y a la fidelidad. Por el otro lado, cuando no se cumplen las expectativas, es probable que se quejen o compartan opiniones negativas con otros (p. 13).

Dentro de las diferentes actividades y enfoques de las empresas, existe una evidente diferencia entre la manufactura y los servicios, sobre todo el proceso de compra y toma de decisiones de los consumidores, los cuales presentan un comportamiento muy diferente entre un rubro y otro (Lovelock, y Wirtz, 2009). Para comenzar Lovelock y Wirtz (2009) mencionan que, a diferencia de la manufactura, los clientes participan en la creación de servicios a diferentes niveles. Lovelock, y Wirtz (2009) mencionan que para:

Comprender las necesidades y las exigencias de los clientes, así como de la competencia que abunda en el exterior, los especialistas del marketing, adoptaron una mezcla de servicios llamadas las 8 Ps, las cuales, han sido utilizadas como estrategias llevando a las empresas a acercarse a un mercado competitivo de manera rentable (p. 22).

Así mismo, de acuerdo a lo anterior por Lovelock, y Wirtz (2009), de cada una de las 8 Ps se puede comprender lo siguiente:

- **Producto:** Los productos o servicios son la médula de las estrategias de marketing de una empresa. Si estos están mal creados o diseñados, no generarán para los clientes un valor adecuado, aun cuando las Ps adicionales se encuentren bien diseñadas y ejecutadas. Además, agrega valor para los clientes y genera una mayor satisfacción a las necesidades de los mismos en la creación de un concepto, generando que las necesidades sean satisfechas ante la competencia. Los productos de servicios responden a una necesidad que ayuda al cliente a utilizar el producto de manera eficaz, que agrega valor y añade mejoras (p. 23).
- **Plaza (lugar y tiempo):** Involucra dónde y cuándo debe entregarse lo acordado, así como los medios, tanto físicos como electrónicos, a utilizar dependiendo el tipo de servicio. El uso de medios electrónicos permite que estos puedan ser recibidos en el lugar más cómodo y beneficioso para el cliente. Como se menciona en la entrega de los productos estas pueden ser entregados en forma directa o bien por medio de intermediarios, los cuales reciben una cuota por el servicio ofrecido. Así mismo la entrega en tiempo, con rapidez y comodidad son puntos importantes que provocan una buena calidad siempre y cuando sea cumplido con lo establecido (pp. 23-24).
- **Precio:** Este elemento debe comprender los aspectos adecuados para las empresas en sus servicios y en conjunto con sus clientes. Para la fijación de precios, las empresas deben tener claridad en sus objetivos y estrategias. Los objetivos de la fijación de precios pueden variar desde la generación de ingresos y ganancias; la incrementación de demanda; y la creación de una base de usuarios. Debido a esto, es importante verificar los tipos de clientes, los contrastes que pueden aparecer y los lapsos de tiempo, por lo que esto determina el valor neto de un servicio, basado tanto en lo monetario, como en el tiempo-esfuerzo invertido por clientes y empresa (p. 24).
- **Promoción:** Se encuentran tres integrantes importantes para este elemento, desde proporcionar la información y consejos necesarios, persuadir a los clientes meta y animarlos a actuar en momentos específicos, porque la comunicación juega un papel importante especialmente para clientes nuevos. Los proveedores deben ser

guía de los clientes hacia los beneficios de los servicios, cómo, en dónde y cuándo obtenerlos para mejores resultados. Así mismo, toda actividad promocional, puede incluir un incentivo económico, que por lo regular es diseñado para generar compras inmediatas o incrementar el consumo cuando la demanda llega a ser baja (pp. 24-25).

- **Proceso:** Todas las actividades realizadas y proporcionadas por una empresa, incluyendo los subprocesos que realiza. La elaboración y entrega de los productos o servicios requiere un proceso eficaz, pero al existir un proceso mal diseñado genera un servicio de mala calidad, pudiéndose volver lento o ineficiente y con una gran pérdida de tiempo. Esto conduce a la afectación de la productividad y a la probabilidad de que todo lo que se ha realizado previamente pueda venirse abajo. La administración y planeación adecuada de los procesos permite un aumento en las percepciones positivas del servicio por parte de los clientes, cuando la ejecución de las actividades es fluida y los procesos presentan una secuencia de valor y calidad acertada (p. 25).
- **Entorno físico:** Posee un valor determinante en la experiencia del cliente, al ser de los únicos elementos tangibles del servicio, determinando el incremento o disminución de la satisfacción del cliente, debido a que, todo por lo que se está rodeado ejerce una gran impresión entorno al servicio que reciben, ya sea por el medio ambiente, la infraestructura, señaléticas y materiales impresos. De esta manera, el entorno físico influye en la creación de experiencias, la productividad de clientes internos y externos y en la generación de ventajas competitivas para las empresas (p. 25).
- **Personas:** En el caso del marketing de servicios, es determinante la intercomunicación con los clientes y el personal, lo que lleva a generar una percepción en la calidad del servicio. El personal tiene una gran influencia en la transmisión del servicio debido al contacto directo con los clientes, por lo que puede repercutir de manera positiva o negativa en las decisiones finales de estos últimos. De esta forma, el personal de servicio llega a ser una fuente de lealtad de los clientes, así como una ventaja competitiva (p. 25).

- Productividad y calidad: Funcionan en conjunto, por lo que la productividad ayuda en el progreso de reducción de costos y mejor aprovechamiento de recursos. Por su parte, la calidad influye en la diferenciación del producto para impulsar la satisfacción y la lealtad de los clientes (p. 25).

De forma clara, es posible observar la importancia del trabajo en conjunto de las ya mencionadas Ps, haciendo posible que los servicios ofertados al cliente puedan ser entregados en tiempo y forma, basándose en la experiencia y el valor que se añade. El enfoque que se determine sobre el marketing de servicios permite el aumento de la competitividad de la empresa, incrementando, a su vez, la rentabilidad y cobertura de las necesidades de los consumidores a través de estrategias y tácticas factibles que permitan la calidad hacia el servicio de las empresas (Lovelock, y Wirtz, 2009).

Calidad en el servicio al cliente

La calidad en el servicio al cliente, como lo menciona Torres (2010), implica ciertas mejoras en los servicios que se ofrecen, estas a su vez, permiten a la empresa competir en el mercado. Para lograr esta calidad es necesario cumplir con algunos requisitos básicos, como lo son:

- El control de los procesos: Esto permitirá que los servicios se cumplan en tiempo y forma, y en caso de que exista algún problema será más fácil ubicarlo y corregirlo.
- La estandarización: Que permitirá que existan ciertos parámetros que deberán cumplirse como requisito mínimo en cada servicio, garantizando la satisfacción del cliente.
- La satisfacción de los clientes: Este punto es de vital importancia porque de él depende que la empresa continúe siendo del agrado del cliente y que a su vez se logre atraer a nuevos prospectos.
- La mejora continua: que permitirá a la empresa competir en el mercado, beneficiándola a ella misma y a los clientes.

Cuando hablamos de una empresa se considera que esta adquiere mayor importancia en el sector empresarial y productivo al encontrarse con un mercado que demanda mejoras de forma constante en la atención al cliente, donde es importante reconocer las principales necesidades del mismo para poder desarrollar estrategias que permitan cubrirlas y proporcionar un servicio adecuado, que, a la vez, se encamine hacia la generación de emociones permitiendo que los clientes

regresen y repitan lo experimentado con anterioridad y seguir acrecentando la satisfacción en ellos (Torres, 2010).

Para poder definir correctamente al término “calidad en el servicio” es necesario analizar las cinco perspectivas de calidad identificadas por Lovelock y Wirtz (2009) las cuales son:

1. La perspectiva trascendental de la calidad: Implica la excelencia innata, debe cumplir con estándares inquebrantables y un alto desempeño. Este primer punto supone que la gente reconoce la calidad basándose en la experiencia obtenida de la repetición de las acciones. Aunque en la realidad, los gerentes o los clientes pueden llegar a no distinguir la calidad cuando la ven.
2. El método basado en el producto: Este considera a la calidad como una variable precisa y susceptible de ser medida. Es una perspectiva totalmente objetiva, ya que considera que las diferencias en la calidad están directamente relacionadas con la diferencia en la cantidad de un ingrediente o de atributo de un producto. Esta objetividad, por otro lado, no permite las discrepancias en los gustos, discrepancias y diferencias de los clientes.
3. Las definiciones basadas en el usuario: Estas parten de la premisa de que la calidad reside en la mirada de quien observa. Esta perspectiva es meramente subjetiva y toma en cuenta las necesidades específicas de cada cliente.
4. El método basado en la manufactura: Este método se enfoca en el cumplimiento de metas preestablecidas de productividad y de contención de costos.
5. Las definiciones basadas en el valor: Estas abordan la calidad en términos de valor y precio. Considera el intercambio entre el desempeño y el precio. En sí, se define la calidad como excelencia costeable (Lovelock y Wirtz, 2009).

A la vez, también ha sido definida en función de su aplicabilidad y contexto, siendo reconocida como un valor, como la capacidad de cumplir lo que se ofrece, la conformidad de lo recibido, la capacidad de exceder las expectativas del consumidor, entre otras; sin embargo, la mayoría de los autores coinciden en que el término no cuenta con una definición única o correcta porque cada una cuenta con sus fortalezas y debilidades en términos de su facilidad para ser evaluada, el valor que representa para el consumidor, o la pertinencia de su utilización para la empresa (Mayo, Loredó, Reyes, Saadia, 2015).

En este sentido, es importante señalar que a pesar de que el concepto tiene diversas definiciones todas convergen en la percepción de la excelencia en términos de la conformidad con lo solicitado. Cabe mencionar que la percepción de calidad y los juicios de valor que se emiten con base en la satisfacción del cliente, se pueden considerar como factores clave que explican la conducta del consumidor (Mora, 2011).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la calidad del servicio puede concebirse como una expectativa y percepción subjetiva que son primordiales a evaluarse y comprenderlos, debido a que depende de múltiples factores, por lo que conviene contar con indicadores que permitan medir la calidad del servicio y relacionarlos con la satisfacción del consumidor, así pues, han surgido diversos modelos multidimensionales cuyo objetivo es evaluar los diversos factores que inciden en dicha percepción permitiendo así la mejora organizacional y por ende contribuir al posicionamiento de la empresa (Monroy, Mauro, Urcádiz, 2019).

Expectativa.

Uno de los factores a evaluar en términos de calidad del servicio es la expectativa del consumidor, puesto que, como se mencionó, la percepción sobre la calidad del servicio se basa en gran parte en la capacidad de cumplir o superar las expectativas de los consumidores.

Una expectativa se define como: “el nivel de conocimiento en torno al tipo de producto o servicio y las necesidades propias del consumidor” (Mora, 2011, p. 153), presentándose en relación a la imagen que el consumidor genera antes de experimentar el producto o servicio. Dicha expectativa es concebida a partir de lo comunicado por el marketing de la empresa, la imagen propia del servicio o producto, lo que se transmite de consumidor a consumidor y el nivel propio del conocimiento del cliente (Grönroos, 1984).

Gracias a lo anterior, entre la calidad del servicio y la expectativa del cliente, se puede considerar que si el servicio no satisface las expectativas del consumidor se crea una brecha que debe ser reducida con el objetivo de mejorar la percepción del consumidor hacia dicho servicio.

Percepción.

En relación a la percepción y como se ha comentado, la percepción se encuentra relacionada al concepto de expectativa y resulta un factor determinante para explicar la conducta del consumidor, debido a que un consumidor medirá su nivel de satisfacción en función de lo que

recibe y las expectativas que tenía antes de experimentar el servicio o producto. Adicionalmente, la percepción puede concebirse como un juicio subjetivo acerca de la excelencia del producto o servicio y la diferencia entre sus expectativas y la percepción de lo recibido, lo cual se ve reflejado en el comportamiento de consumo (Monroy, 2019).

Por lo que, Chumpitaz y Papparoidamis (2004), mencionan que:

La satisfacción es un elemento crucial que impulsa las relaciones a largo plazo con los clientes, y por lo tanto las empresas deben proporcionar seguimiento oportuno y monitorear los niveles de satisfacción para entender las percepciones de los clientes sobre su oferta total de servicios o productos que, a la vez, ejerce una mayor influencia en la formación de la satisfacción de las percepciones en la fiabilidad del servicio o producto principal (p. 245).

Considerando lo anterior, cabe señalar que la satisfacción es un componente básico en la evaluación de la calidad del servicio y esta depende de la relación entre las expectativas y la percepción del consumidor. En este sentido a medida que más se conozcan las necesidades y expectativas de los clientes menor será la brecha entre estos dos componentes y por ende el posicionamiento de la empresa se verá beneficiado, pero aún de más importancia es mantener una calidad óptima en el servicio que se brinde, por ello, el modelo SERVQUAL (Service quality), abarca temas que permiten comprender a los consumidores y al cliente.

Brechas en el diseño y prestación del servicio

Si uno acepta la perspectiva de que calidad dentro de la prestación de servicios significa cubrir o sobrepasar de manera intencional las expectativas de los clientes, entonces la tarea de la gerencia debe ser el equilibrar las expectativas y las percepciones de los clientes, así como eliminar cualquier brecha que impida crear una percepción satisfactoria durante la prestación del servicio (Lovelock y Wirtz, 2009).

Las brechas pueden ser definidas como las diferencias entre el servicio que se espera y el que realmente se recibe. Una vez que contrastamos estos dos escenarios es posible, como consumidores, determinar con mayor precisión si el servicio fue satisfactorio o insatisfactorio, es decir, si este cumplió con las expectativas (Lovelock y Wirtz, 2009).

Para poder cumplir con el objetivo de crear una percepción satisfactoria en la prestación del servicio se ha desarrollado un modelo donde se identifican un conjunto de brechas que deben

atenderse para acortar la distancia entre las expectativas y la percepción de la calidad del servicio; la expectativa y la realidad del servicio sean lo más equilibradas posibles (Lovelock y Wirtz, 2009).

Es importante el análisis de estas brechas porque de ellas depende que la empresa prestadora de servicios diseñe estrategias que le permitan ofrecer lo que los clientes buscan y poder satisfacerlos de la mejor manera y, a su vez, que estos sigan consumiendo los servicios ofertados debido a la calidad de los mismos (Lovelock y Wirtz, 2009).

El modelo de las 7 brechas en la calidad del servicio considera las siguientes:

1. La brecha del conocimiento: Es la diferencia entre lo que los proveedores del servicio creen que los clientes esperan y las necesidades y expectativas reales de los consumidores (Lovelock y Wirtz, 2009).
2. La brecha de los estándares: Es la diferencia entre las percepciones que tiene la gerencia respecto a las expectativas del cliente y los estándares de calidad establecidos para la prestación del servicio (Lovelock y Wirtz, 2009).
3. La brecha de la entrega: Es la diferencia entre estándares de entrega especificados y el desempeño real del proveedor del servicio con respecto a esos estándares (Lovelock y Wirtz, 2009).
4. La brecha de las comunicaciones internas: Es la diferencia entre lo que la publicidad y el personal de ventas de la empresa considera que son las características, desempeño y nivel de calidad del servicio del producto, y lo que la empresa es realmente capaz de entregar (Lovelock y Wirtz, 2009).
5. La brecha de las percepciones: Es la diferencia entre lo que en realidad se entrega y lo que los clientes perciben haber recibido (Lovelock y Wirtz, 2009).
6. La brecha de la interpretación: Es la diferencia entre lo que prometen los esfuerzos de comunicación de un proveedor de servicios y lo que el cliente cree que esas comunicaciones prometieron (Lovelock y Wirtz, 2009).
7. La brecha del servicio: Es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y sus percepciones del servicio que en realidad se les entregó (Lovelock y Wirtz, 2009).

La principal fortaleza del modelo de las 7 brechas consiste en proporcionar conocimientos y soluciones genéricas que pueden aplicarse en diversas industrias a través del diseño de estrategias básicas para solucionar los problemas suscitados en la prestación de servicios. Esas recomendaciones sirven como punto de partida para decidir la forma de cerrar brechas específicas

en una empresa. Así mismo, cada empresa debe crear un método personalizado para asegurarse de que la calidad del servicio se transforme y continúe siendo uno de los objetivos predominantes de la misma (Lovelock y Wirtz, 2009).

Modelo SERVQUAL (Service quality)

Los estudios relacionados con disminuir la brecha entre la expectativa y la percepción han dado a lugar a diversos modelos metodológicos que permiten entender en mayor medida a los consumidores en términos de lo que el cliente realmente busca y cómo evalúa el cumplimiento de sus expectativas.

En cuanto al modelo SERVQUAL, el enfoque es hacia las estrategias y procesos como medio en que las empresas pueden utilizarlos, para que coadyuven en el alcance de servicios excelentes, en el cual los componentes principales son los empleados para saber si las estrategias ocupadas se encaminan en la dirección deseada (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985), para lo cual el conocer las dimensiones del modelo es importante y con ello generar un mayor entendimiento de su utilización.

Dimensiones del Modelo SERVQUAL.

Con el objetivo de medir la satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio, Valerie Zeithaml, Leonard Berry y A. Parasuraman (1990) diseñaron un instrumento de investigación a través del cual, comparan las expectativas y percepciones de los clientes, reflejados en cinco dimensiones, las cuales son:

- **Tangibilidad:** Se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas de la organización, equipos, la presentación del personal, materiales de comunicación y otros elementos con los que el cliente está en contacto. A través de procedimientos estadísticos, agrupan variables y permiten generalizar de mejor forma el modelo, logrando mayor representatividad (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1988 p. 26). Así mismo, es todo aquello que puede tocarse verse como una cosa física (Pitt, Watson, y Kavan, 1995).
- **Fiabilidad:** Significa realizar de forma confiable y exacta un servicio (Pitt, Watson, y Kavan, 1995).
- **Capacidad de respuesta:** Es la habilidad para apoyar a los clientes y lograr ofrecer un pronto servicio (Pitt, Watson, y Kavan, 1995).

- **Seguridad:** Es el entendimiento y amabilidad por parte del personal, demostrando su competencia para brindar certeza, cordialidad y seguridad (Pitt, Watson, y Kavan, 1995).
- **Empatía:** Hace referencia a ofrecer al consumidor atención personalizada y de forma cumplida (Pitt, Watson, y Kavan, 1995).

Como se observa, el modelo SERVQUAL permite identificar las posibles áreas de mejora dentro de las organizaciones, relacionando problemas comunes encontrados en ellas al diagnosticar las diferencias entre expectativas y percepciones en los servicios, para mejorar la satisfacción del cliente Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1993).

Por otra parte, debe considerarse que este método de evaluación es muy variable, debiendo ser constantemente monitoreado por los tipos de áreas que evalúa, debido a que el desempeño e información de las personas cambia de acuerdo a los distintos tipos de ambientes (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2010).

Satisfacción del cliente.

“La satisfacción se puede definir como un juicio de actitud después de una acción de compra o una serie de interacciones entre consumidor y producto” (p. 58), relacionándolo, se encuentra que la satisfacción considera la expectativa como un estándar primordial que siempre se encuentra presente sobre la mente de los consumidores, a lo cual, la calidad en el servicio es una parte complementaria a la satisfacción del cliente (Lovelock y Wirtz, 2009).

Es posible medir la satisfacción en proporción a la percepción generada por servicio, por lo que considerar la creación de experiencias positivas brindará mayor conocimiento sobre la importancia en mantener las relaciones con clientes. De esta manera, hay factores que influyen en la percepción de la calidad de los servicios, puesto que, cuando estos se proporcionan existen diferentes opiniones del mismo cliente en donde se debe estar alerta, y con ello, medir el grado de la satisfacción del momento y hacia el objetivo que se desea. Es importante atender este tipo de revisiones continuas, debido a que, si no se les proporciona un seguimiento continuo y oportuno se complica la transmisión de experiencias positivas hacia los clientes (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994).

De acuerdo a lo anterior y a lo mencionado por Peñaloza (2005), el lograr la satisfacción del cliente es importante debido a que:

La meta del marketing es la satisfacción de las necesidades de los compradores (también la consecución de rentabilidad para la empresa), de modo que la noción de necesidad es un concepto básico que está en el centro, no solamente de la economía del mercado sino en la gestión de las actividades del marketing, por lo cual se constituye, junto con el intercambio, los productos y los consumidores, que son los elementos en que se sustenta la acción mercadotécnica (p. 72).

Cabe mencionar que cuando los empleados muestran unión y un trabajo organizado, demostrando ante esto que existe apoyo mutuo, respaldo y capacitación, se impacta hacia el cliente con una mejor respuesta en la calidad del servicio (Zeithaml, Bitner y Gremler 2010).

Al mismo tiempo, la satisfacción del cliente se considera como una medida que comunica con facilidad a clientes y ejecutivos información sobre las experiencias previas o de algún momento en particular sobre la compra o el consumo que se dan en un momento determinado (Gupta y Zeithaml, 2006). Se ha demostrado en investigaciones que hay una conexión entre la satisfacción del cliente y la lealtad, por lo que, entre mayor sea la satisfacción, mayor será la lealtad por parte del cliente y esto se reflejará directamente al comportamiento de recompra (Bolton, 1998; Mittal y Kamakura, 2001; Rust y Zahorik, 1993).

Es posible que la satisfacción del cliente esté fuertemente ligada a la rentabilidad de las empresas. Esto se podría explicar debido a que la satisfacción genera una retención del cliente, y esta a su vez, vuelve a la empresa rentable, ya que aumentan sus ingresos. (Coyles y Gokey, 2002; Reinartz y Kumar, 2003). Por consiguiente, el efecto de la satisfacción puede considerarse como pieza fundamental para la ventaja competitiva de la empresa (Heskett, Sasser y Schlesinger, 1997; Rust, Zeithaml y Lemon, 2000; Woodruff, 1997), añadiendo el efecto de que, “los clientes quieren sentirse importantes y, por tanto, las empresas deberían preocuparse no sólo por vender, sino también por conocer su índice real de satisfacción o insatisfacción” (Cambra, Ruíz, Berbel y Vázquez, 2011, p. 643).

Así, cuando existe una satisfacción real, esta se ve reflejada en la lealtad del cliente, incrementando la posibilidad de que los clientes se conviertan en firmes seguidores de una empresa (Lovelock y Wirtz, 2009).

Lealtad del cliente.

A menudo, el término de lealtad se ha utilizado como un sinónimo de lo que es repetición de compra, preferencias, compromiso, retención o fidelidad, así mismo, la lealtad es una variedad de medios del mercado que intenta ligar al cliente con la marca (Bennett y Rundle, 2002).

A su vez, se ha comprobado en investigaciones que, la satisfacción al cliente se refleja en la lealtad, esto apoya a que el aumento de la misma es por el incremento de la satisfacción (Heskett, Sasser y Schlesinger, 1997). Consecuentemente, cuando se demuestra una buena calidad en la atención al cliente se generan beneficios hacia la empresa, como lograr la inclinación del cliente hacia una marca o producto en especial (Oliver 1999). Además, el objetivo principal puede ser el establecimiento de relaciones duraderas y a largo plazo, mostrándolas como la clave para conservar e incrementar un negocio (Kotler y Keller, 2006).

Dentro de los tipos de lealtad, es posible encontrar la lealtad actitudinal, que es la preferencia mental del consumidor hacia una determinada marca. Por su parte, la lealtad conductual se refiere al paso de la recompra y la intención de compra en conjunto con la recomendación (Huang, Lee, y Chen, 2017).

Por tanto, la lealtad actitudinal al referirse a la preferencia mental del consumidor hacia una determinada marca (Huang, Lee, y Chen, 2017), también se relaciona con todo aquello que hace que el cliente tome decisiones y elija una opción de permanencia con su proveedor, visto que se encuentra ligada a lo que el cliente piensa, por ejemplo, permanecer con su proveedor en el futuro aún si existieran cambios en los precios, o bien, si otra empresa le ofreciera una mejor oferta sobre los precios o algún descuento en los servicios podría cambiar de proveedor, por lo tanto, “la lealtad actitudinal se relaciona con la propensión del cliente a comprometerse con la empresa y no puede reducirse únicamente a observar un comportamiento de recompra” (Cambra, et al. 2011, p. 643).

Por esto, se puede argumentar que en “los modelos de negocio a negocio (B2B) se involucran las características de marketing de alta lealtad del cliente, alto costo de cambio de cliente, canales de marketing específicos e imagen de empresa distinta (cognición de marca)” (Huang, Lee, y Chen, 2017, p. 1). Adicional, como mencionan Huang, Lee, y Chen, (2017) la satisfacción del cliente conduce a niveles más altos de lealtad, aunque esto no es un objetivo primordial para las empresas, aporta en el soporte de la fidelización del cliente y la existencia de una recompra con la probabilidad de recomendaciones, con ello, el incremento de la cartera de clientes de la empresa y acrecentar beneficios, lo cual conduce a una mejora en la calidad del servicio.

Al mismo tiempo, infiere a que los consumidores buscan una resolución de problemas a la comparación de las marcas y de los atributos que estas poseen, dado que esto es lo que genera una fuerte preferencia a estas. Además, es necesario tomar en cuenta la predisposición del consumidor, las actitudes y el compromiso, puesto que esto puede ser un rasgo característico y también puede reconocer a los consumidores acerca de su vulnerabilidad a los cambios (Bennett y Rundle, 2002).

En resumen, se puede comprender que el resultado entre la lealtad actitudinal, se refleja en la conductual (Bennett y Rundle, 2002), y esta se comprueba al llegar a la recompra y la intención de compra en conjunto con la recomendación (Huang, Lee, y Chen, 2017). Para ello, es necesario contar con un proceso de mejora continua, como el benchmarking a través del cual una organización puede ponderar sus debilidades y fortalezas, al igual que las ventajas comparativas que poseen los competidores líderes del mercado, identificar mejores prácticas de la industria e implementar estos hallazgos en el desarrollo y ejecución de un plan de acción estratégico enfocado a ganar una posición competitiva (Min y Min, 1997).

Benchmarking

El benchmarking es considerado como una técnica que permite el enfoque en una mejora continua sobre la calidad de las empresas sobre el servicio al cliente, permitiendo encontrar una diferenciación sobre cualidades de las mismas y entorno a los competidores del mismo ramo, lo cual conduce, a una estrategia de ventaja competitiva sobre las empresas, compañías u organizaciones (Yasin y Zimmerer, 1995).

Es por ello que, al buscar la mejora continua, debe haber coherencia en la estrategia de la misma, permitiendo tener como resultado ahorros monetarios sustanciales en las empresas y por ende aumentar la satisfacción en el servicio, siempre sin perder de vista que la eficiencia y la mejora en la calidad deben trabajar juntas. Adicional a esto, se ha convertido en tendencia que las empresas se inclinen en emplear como un proceso de mejora continua al benchmarking (Yasin y Zimmerer, 1995).

Como mencionan los autores Anand y Kodali (2008), el benchmarking puede variar en sus definiciones conllevando múltiples tópicos, pero aun con esto, se pueden detectar temas principales como: medición, comparación, identificación de mejores prácticas, la implementación y mejora. Considerando lo anterior, Motwani, Sower, Kumar, Antony, y Dhakar (2006) coinciden que el benchmarking:

Es el proceso de identificación, comprensión y adaptación de prácticas sobresalientes de organizaciones en cualquier parte del mundo para ayudar a una organización a mejorar su desempeño. Es una actividad que mira hacia afuera para encontrar las mejores prácticas y un alto rendimiento y posteriormente medir las operaciones comerciales reales contra aquellos objetivos (p. 259).

Con ello, puede reflejarse que esta puede ser una actividad muy útil, pretendiendo a su significado guiar a las empresas a un rumbo, en donde, al utilizar diferentes características por medio de la comparación, pueda realizar cambios incrementar o superar estándares.

También, cabe mencionar que esta herramienta se creó en medios de fabricación y actualmente, las empresas están buscando la evaluación constante sobre las prácticas de los empleados, el servicio al cliente y las relaciones con proveedores (Simpson y Kondouli, 2000).

Krishnamoorthy y D'Lima (2014) mencionan que el benchmarking puede ser un proceso que conlleve hallazgos que, a su vez, pretenda proveer de aprendizaje, aunado a que es hasta cierto punto una actividad que promueve a las organizaciones hacia las relaciones comerciales futuras, pero previo a esto, se debe primero tomar nota de las posibles mejoras en el aspecto interno de las empresas para que tenga un contraste hacia lo externo.

Teniendo en cuenta las características que se muestran anteriormente, con el fin de que las empresas realicen un estudio adecuado de benchmarking y con ello poder detectar áreas de mejora que se vean reflejadas en su ventaja competitiva, es recomendable adaptar el estudio de acuerdo al tipo de objetivo que desean alcanzar. Para dicho propósito, Anand y Kodali (2008), definieron las siguientes categorías de Benchmarking:

- **Interno:** esta primera categoría se enfoca en realizar una comparación del desempeño o grupos dentro de la empresa, así como, los procesos internos de la empresa en comparación de la competencia. Así mismo, se categoriza en “hacer comparaciones entre departamentos o divisiones de la misma empresa, compañía u organización” (Bhutta y Huq, 1999, p. 257).

- **Externo (competitivo y genérico):** comparación contra los competidores directos con la realización de actualizaciones continuas que, soporten la actualización del día a día, además, la generación de incremento al rendimiento ordinario, todo esto con el intercambio de información mutua entre empresas y además también se puede “realizar una evaluación

comparativa contra la mejor competencia para contar con un punto de referencia” (Bhutta y Huq, 1999, p. 257).

- **Funcional:** estudio de aquellas evaluaciones de comparación que se realicen contra la competencia, sobre métodos o procesos con los que cuentan y que pueden mostrar funciones comerciales específicas en dos o más organizaciones y a la vez, la realización de “un estudio de benchmarking para comparar la tecnología y/o procesos en la misma industria o área tecnológica, teniendo como propósito convertirse en el mejor de esa tecnología y/o procesos” (Bhutta y Huq, 1999, p. 257).

- **Genérico:** se basa en la comparación de las empresas u organizaciones, que cuentan con una extensión que abarca más allá de sus límites o bien, de lo que ofrecen como un adicional y que no está considerado dentro de su segmento, así como, la “comparación de procesos con los mejores proveedores de servicios que operan independientemente de la industria” (Bhutta y Huq, 1999, p. 257).

Lo que se pretende encontrar con este instrumento es un apoyo en la mejora continua del servicio al cliente, lo cual permita generar estándares e implementarlos, formando una evaluación que pueda servir de criterio para la competitividad de las empresas, en el cual es muy importante llegar, como se menciona, a altos estándares de excelencia sobre productos, servicios o procesos y alcanzar mejores prácticas. (Bhutta y Huq, 1999).

Para poder llevar a cabo un estudio de benchmarking, Anand y Kodali (2008), proponen realizarlo de acuerdo a las siguientes etapas:

- **Planificación:** en esta etapa se tiene como objetivo la planificación de la investigación, identificar el tema de evaluación tomando en cuenta un modelo de evaluación, lo que se quiere calcular e identificar sobre los puntos a evaluar, quien será el sujeto a aplicarse la evaluación, como se evaluará y determinar el método de recopilación de datos.

- **Datos:** recopilación de datos, con la revisión de la literatura y otros métodos. Identificación del tema a comparar, selección del método a aplicar.

- **Análisis:** comprobación del abarque de la competencia, identificación de oportunidades de mejora, expectativas del proyecto a aplicar, hallazgos, enfoque de aceptación.

- **Acción:** desarrollo, establecimiento de objetivos, adaptación del plan con implementación de mejoras.
- **Seguimiento:** monitoreo del plan de acción, revisión del plan y con posibilidad de añadir nuevas prácticas.

Como es posible observar, de acuerdo a los datos presentados previamente; el benchmarking “es una de las varias herramientas que existen en la mejora interna de las compañías, pero a su vez, requieren de muchos recursos, debiendo ser usados cuidadosamente en las áreas a mejorar” (Andersen y Pettersen, 1995, p.13). Adicional a esto, los autores Andersen y Pettersen (1995), mencionan que, en el estudio del benchmarking, son necesarias las siguientes actividades:

- Estudiar y comprender el propio proceso.
- Encontrar socios del benchmarking.
- Estudiar los procesos de los socios.
- Analizar las diferencias entre los procesos propios y los de los socios.
- Implementar mejoras basadas en lo aprendido de los socios.

Ateniendo lo anterior, cabe resaltar que los estudios de benchmarking deben buscando renovar. Por lo que los autores han detallado, se puede ejemplificar de la siguiente manera: ser realizados una vez al año (p.13).

Finalmente, Andersen y Pettersen (1995), ejemplifican al benchmarking en cinco pasos, de manera que hacen que el proceso pueda esquematizarse en etapas, permitiendo manejarse de acuerdo a las necesidades de las empresas y que apoyará en un estudio que, podrá brindar buenos resultados y coadyuvar a la posible mejora y avance de los procesos de servicios a los que se está

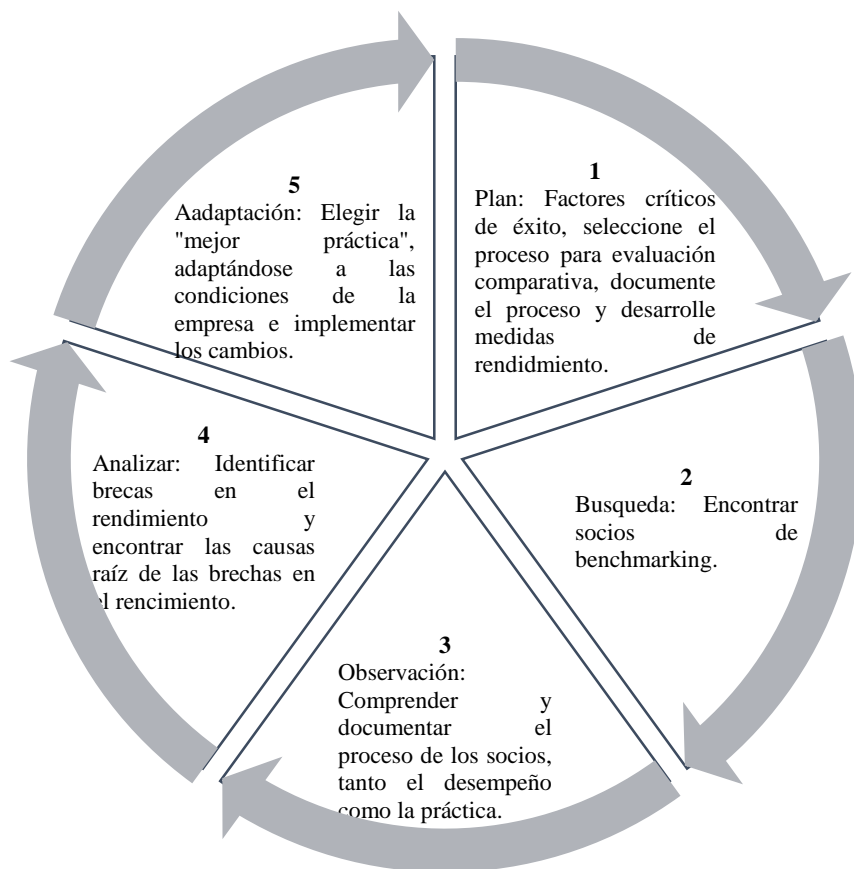


Figura 1. Esquema de los 5 pasos del Benchmarking.

Fuente: Andersen, B., & Pettersen, P. G. (1995). Benchmarking handbook. Springer Science & Business Media.

Benchmarking competitivo aplicado a la mejora de la calidad en el servicio.

A inicios de los años 80's, comenzó a ser visible la aplicación del benchmarking como una herramienta útil dentro del sector de los servicios, de igual manera, el concepto de benchmarking fue popularizado por la empresa Xerox® en el año 1989 (Jagadeesh y Dattakumar, 2003). Sin embargo, aunque el benchmarking es una herramienta fundamental para la mejora continua de la calidad, las empresas de servicios han sido aún más lentas en adoptar esta herramienta en comparación con las empresas de manufactura (Agabu y Pillay, 2017).

Por otro lado, la orientación de la calidad en el servicio para la mejora continua es una estrategia que tiene como objetivo conformar estándares que permitan la optimización de costos y la satisfacción de los clientes. En consecuencia, lo que busca el benchmarking, con base en la orientación de la mejora continua, es la planificación y el establecimiento de procesos, la creación

de una ventaja competitiva, el incremento del conocimiento de la misma empresa y el análisis de la competencia, tecnología, clientes y proveedores (Sweis, Al-Ghawi, AlSaleh, Zu'bi y Obeidat, 2015).

Al mismo tiempo, dentro de las empresas, las acciones de la gerencia pueden o no conducir a los objetivos deseados. Este es un problema singular cuando las intenciones detrás de estas acciones van encaminadas a mejorar la posición competitiva de la empresa (Maertens, 2018). Sin embargo, las compañías que desean rediseñar radicalmente o repensar sus procesos comerciales han encontrado valor en la aplicación del benchmarking competitivo debido a que puede utilizarse para proyectar aquellas habilidades que se relacionan con la ventaja competitiva (Kailash, Saha y Goyal, 2017)

Burke (1996) proporciona a la literatura una definición de benchmarking competitivo, que define como “el proceso de comparar una operación con la de su competidor directo. El benchmarking competitivo se considera el tipo de benchmarking más difícil de completar”. Esto debido a que las organizaciones no se encuentran interesadas en ayudar a un competidor al compartir información. Esta forma de benchmarking mide el rendimiento, los productos y los servicios de una organización frente a sus competidores directos o indirectos que compiten en una misma industria (Krishnamoorthy y D’Lima, 2014).

Por otra parte, Zairi (1994) en su taxonomía de benchmarking comenta que el benchmarking competitivo, perteneciente a la segunda generación, es un proceso que reevalúa las prácticas de negocios de una organización al ser comparadas con las prácticas de los principales competidores que demuestran superioridad en determinados indicadores de desempeño.

El benchmarking competitivo comienza como ingeniería inversa básica y luego se expande a benchmarking comparativo al analizar todos los aspectos de la estrategia de la competencia, incluyendo al producto y la ruta completa de los clientes del competidor directo de la organización. Por tanto, se requiere una amplia investigación y recordar que cuando se utiliza el benchmarking competitivo el objetivo es enfocarse en los competidores directos y no en la industria en general (Jarungkitkul y Sukcharoensin, 2016).

Las ventajas del benchmarking competitivo son bastantes; siendo capaz de desempeñar un papel importante en la identificación del posicionamiento de una empresa en comparación con los estándares del mercado o de la industria. A su vez, puede revelar conocimiento de cómo otros clientes, proveedores o accionistas perciben la organización y los productos y servicios que ofrece.

Es por esto que, los resultados del benchmarking competitivo pueden ofrecer un vínculo directo entre las actividades de la empresa y su éxito en la industria (Taschner, 2016).

Otra ventaja de este tipo de benchmarking radica en el hecho de que las empresas que participan en industrias similares generalmente utilizan los mismos procesos de trabajo en la entrega de productos y servicios. Al descubrir prácticas superiores, esta similitud permite una incorporación e integración más eficiente de las mejores prácticas identificadas dentro las operaciones internas de la organización que ejecuta el benchmarking (Taschner, 2016).

También, la aplicación del benchmarking competitivo tiene ciertas desventajas: en la mayor parte de los casos, los datos requeridos para realizar la actividad de benchmarking pueden ser sumamente difíciles de conseguir. Este contexto se genera por la resistencia de muchas empresas a compartir información de carácter confidencial, lo que representa una de las grandes barreras para el benchmarking competitivo (Yaseen, Sweis, Abdallah, Obeidat y Sweis, 2018).

Asimismo, los colaboradores de una organización pueden tomar una actitud cínica o vacilante cuando se trata de cooperar con los competidores debido a sesgos negativos. Para prescindir de esta interacción entre individuos, varias empresas utilizan consultores externos para contactar a los competidores y realizar el benchmarking. En este escenario, las empresas participantes frecuentemente se mantienen en el anonimato y, por lo tanto, cosechan los beneficios del benchmarking sin la necesidad de revelar su identidad o la fuente de sus prácticas comerciales a terceros (Taschner, 2016).

Las empresas que se dedican a la aplicación del benchmarking competitivo deben conocer y abordar las consideraciones legales, usualmente complejas, que van inherentes a los esfuerzos llevados a cabo para la realización de la evaluación. Esto es pertinente para aquellas industrias que de manera tentativa suelen dominar o encabezar la cuota de mercado; evitando cualquier tipo de intercambio de información que conduzca a violaciones antimonopolio (Taschner, 2016).

Es por ello, que el benchmarking competitivo se centra en la medición directa del rendimiento de la competencia y proporciona información sobre lo que los clientes realmente desean y de aquellas actividades que hacen las empresas de la competencia para satisfacer las necesidades de los clientes, aún no satisfechas, por lo tanto, ofrece un enfoque de excelencia en el servicio (Kannan, 2010).

Así mismo, dentro del sector de servicios, este tipo de benchmarking mejora permite la mejora del rendimiento hasta en un 60 % en un periodo de un año, esto de acuerdo a Harrington y

Harrington (1996) y Min, Min y Chung (2002). Antes bien, la aplicación del benchmarking competitivo en el sector de servicios es un reto debido a la naturaleza intangible de la calidad del servicio y la falta de estándares de servicio universal. A pesar de lo anterior, el benchmarking competitivo se ha aplicado con éxito a varias organizaciones de servicios (Min, Min y Chung, 2002).

Capítulo 3

Marco contextual

Antecedentes de la empresa “A”

Es de gran importancia en la actualidad que las empresas comprendan que la rentabilidad radica en prestar servicios de buena calidad, debido a que, la percepción de los clientes al recibir un servicio ya sea bueno, de mediana calidad o malo influye directamente en evaluaciones realizadas por estos hacia las empresas y en la repetición de compra (Muñoz, y González, 2008).

Por lo que a esto se refiere, los clientes disponen de una alta expectativa al momento de recibir un servicio, es por ello que, esta investigación ha sido orientada con la información obtenida de la empresa “A”.

Dicha empresa, se encuentra ubicada en la Ciudad de Puebla desde el año 2010, siendo que, su giro comercial en ese entonces hasta el año 2014, se enfocaba solamente a la asesoría legal en temas y trámites de Comercio Exterior, manteniendo una base laboral de aproximadamente siete empleados y diez clientes.

Al año 2014 comenzó con una transición, lo cual, la llevó a asociarse en conjunto con una agencia aduanal. El objetivo de esta sociedad se consolidó con el propósito de ofrecer a las empresa con actividades de comercio exterior, o que comienzan con ellas, soluciones integrales en logística aduanal entre la empresa, agencia aduanal y distintos proveedores que intervienen en este giro, además de, proporcionar a los clientes de la empresa “A” un servicio aún más completo y dedicado, comenzando con la misma plantilla laboral e incrementándola hasta el año 2018 a diecinueve empleados y veintisiete empresas.

Actualmente la empresa “A” cuenta con una dirección, dos gerencias, un área contable con dos personas y nueve ejecutivos de cuenta en el área operativa, como se puede mostrar a continuación:

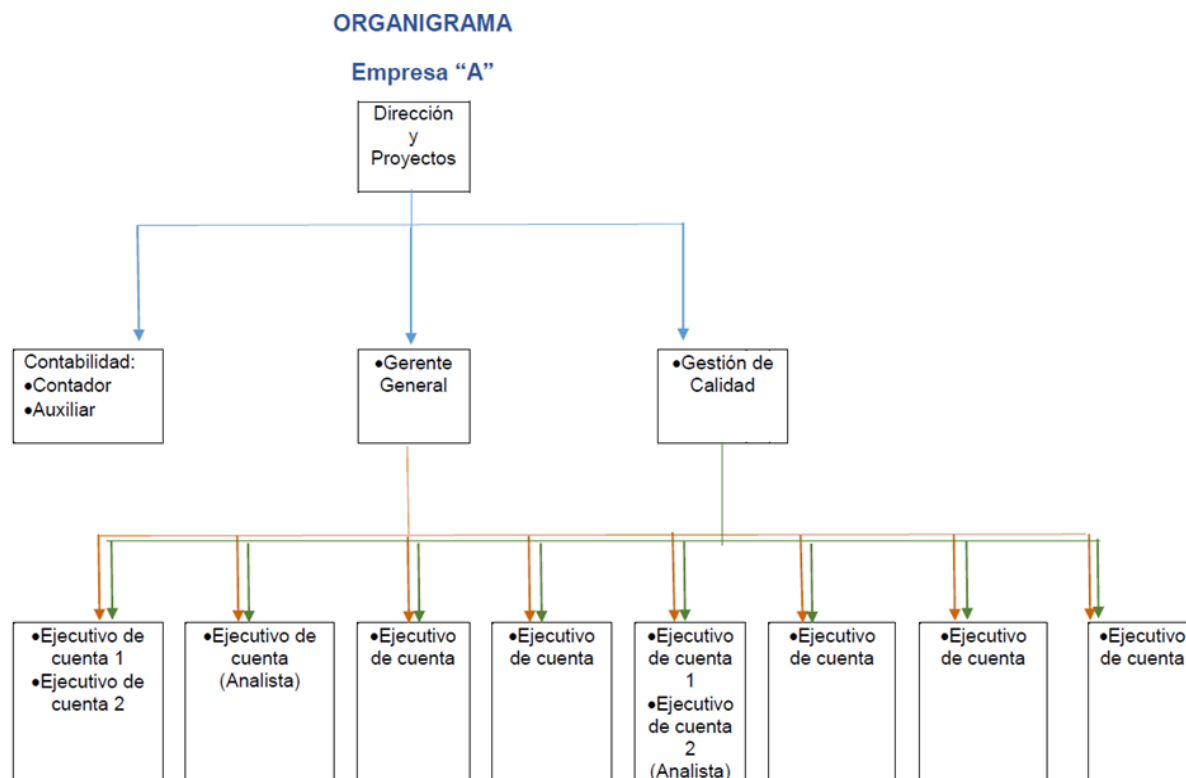


Figura 2. Organigrama de la empresa "A".

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa "A".

Adicionalmente, se describirá brevemente el propósito de la agencia aduanal, así como, su misión, visión y valores. Debido a motivos de confidencialidad, como observación, no se asentará completamente la información de la misma:

Misión.

Garantizar el servicio aduanal en las operaciones de comercio exterior de acuerdo a las normas legales mexicanas.

Visión.

Convertirse en un socio logístico de las empresas.

Valores.

Responsabilidad, honestidad, formalidad, lealtad, confidencialidad y trabajo en equipo.

Filosofía de la empresa “A”.

La primera regla de la agencia aduanal, es que la directora siempre debe estar informada de todo, ya que si en algún momento hay alguna situación que se torne difícil ella la pueda abordar sin problema alguno. Así mismo, los colaboradores son una extensión de la imagen y forma de trabajo de la directora, siempre conservando la esencia del temperamento, personalidad y talento de cada colaborador, debido a que con esto se busca cubrir la atención que fue vendida al cliente, y logrando la proactividad y amabilidad, más que ser solamente solucionadores. La empresa siempre busca desarrollar la competitividad, no la competencia, es decir, los que son fuertes en un área ayudan a los que no lo son en la misma, lo cual también se ve reflejado en los servicios que proporcionan.

Servicios ofertados por la empresa “A”.

Acerca de los servicios ofertados por la empresa, podemos encontrar los siguientes:

- Despacho de importación.
- Despacho de exportación.
- Pedimentos de rectificación.
- Pedimentos de cambios de régimen.
- Pedimentos de regularizaciones.
- Pedimentos virtuales.
- Certificados de origen.
- Asesoría aduanal.
- Coordinación de transporte nacional.
- Coordinación de transporte internacional.
- Outsourcing logístico.
- Expediente electrónico.

Los servicios anteriormente mencionados, serán descritos en las 8 Ps de la agencia, a continuación.

Descripción de las 8Ps de la empresa “A”.

Se describirán las 8 Ps de la agencia aduanal:

1. Elementos del producto: Actualmente dentro de los servicios que ofrece la agencia aduanal, se encuentran los siguientes:

- Despacho de importación: Liberación de aduana dentro del territorio nacional de las mercancías a importar.
- Despacho de exportación: Liberación e ingreso a la aduana dentro del territorio nacional de las mercancías a exportar.
- Pedimentos de Rectificación: Elaboración de un nuevo pedimento para realizar cambios al pedimento anterior por errores u omisiones en los datos de este.
- Pedimentos de Cambios de régimen: Elaboración de un pedimento generando un previo cálculo de contribuciones para convertir una importación con temporalidad indefinida a temporalidad permanente.
- Pedimentos para Regularizaciones: Elaboración de un documento que confirma la legal tenencia de las mercancías en territorio nacional.
- Pedimentos virtuales: Pedimentos que son elaborados para realizar una importación o exportación de mercancías sin que estas salgan del territorio nacional.
- Certificados de origen: Elaboración de un certificado que comprueba el origen de las mercancías.
- Asesoría aduanal: Asesoría sobre temas aduanales, comercio exterior, comercializadora, capacitación, contenido regional, tratados internacionales, trámite de programas de fomento gubernamentales.
- Coordinación de transporte nacional: Contratación y coordinación de transportes nacionales para el traslado de las mercancías.
- Coordinación de transporte internacional: Contratación y coordinación de transportes internacionales para el traslado de las mercancías.
- Outsourcing logístico: Realizar y llevar a cabo el control de sus importaciones, exportaciones y control documental de las empresas.
- Expediente electrónico: Llevar un correcto control del expediente electrónico de las empresas.

Así mismo, como servicio complementario para los clientes se encuentra una plataforma ubicada en la página web de la empresa en donde son colocados los expedientes digitales de cada servicio despacho de importación y exportación.

2. Plaza: El lugar en donde se llevan a cabo las actividades de intercambio son dentro de la agencia aduanal, una oficina ubicada en la ciudad de Puebla, también se realizan

directamente en las sedes de las empresas contratantes. Así mismo, los medios de contacto son por vía correo electrónico, vía telefónica y página web.

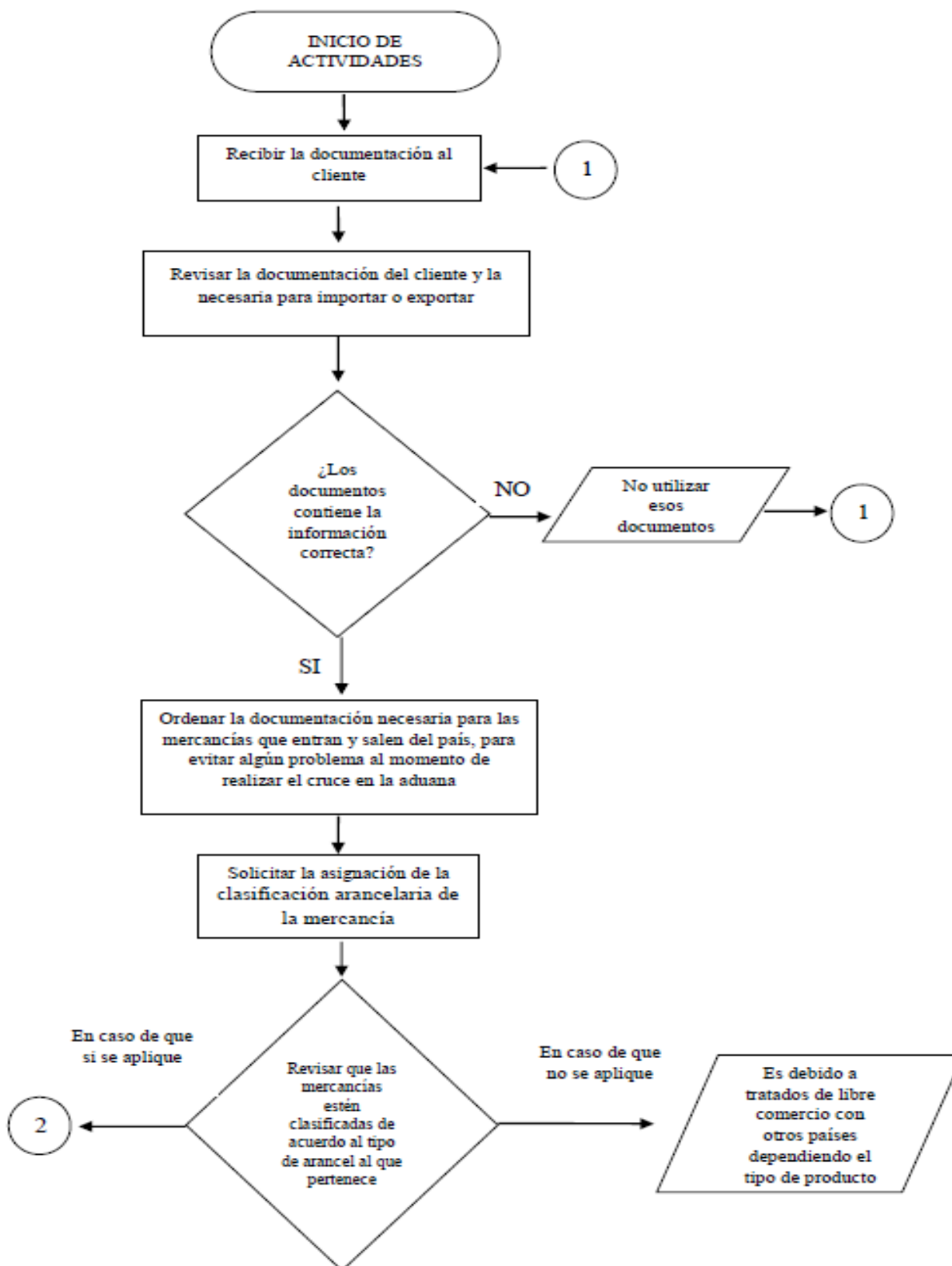
3. Precio: La empresa clasifica el costo de sus servicios por rangos, los cuales secciona por servicio, volumen, tipo de mercancía, grado de complejidad y tipo de cliente; y a continuación se detallan los rangos que se manejan:

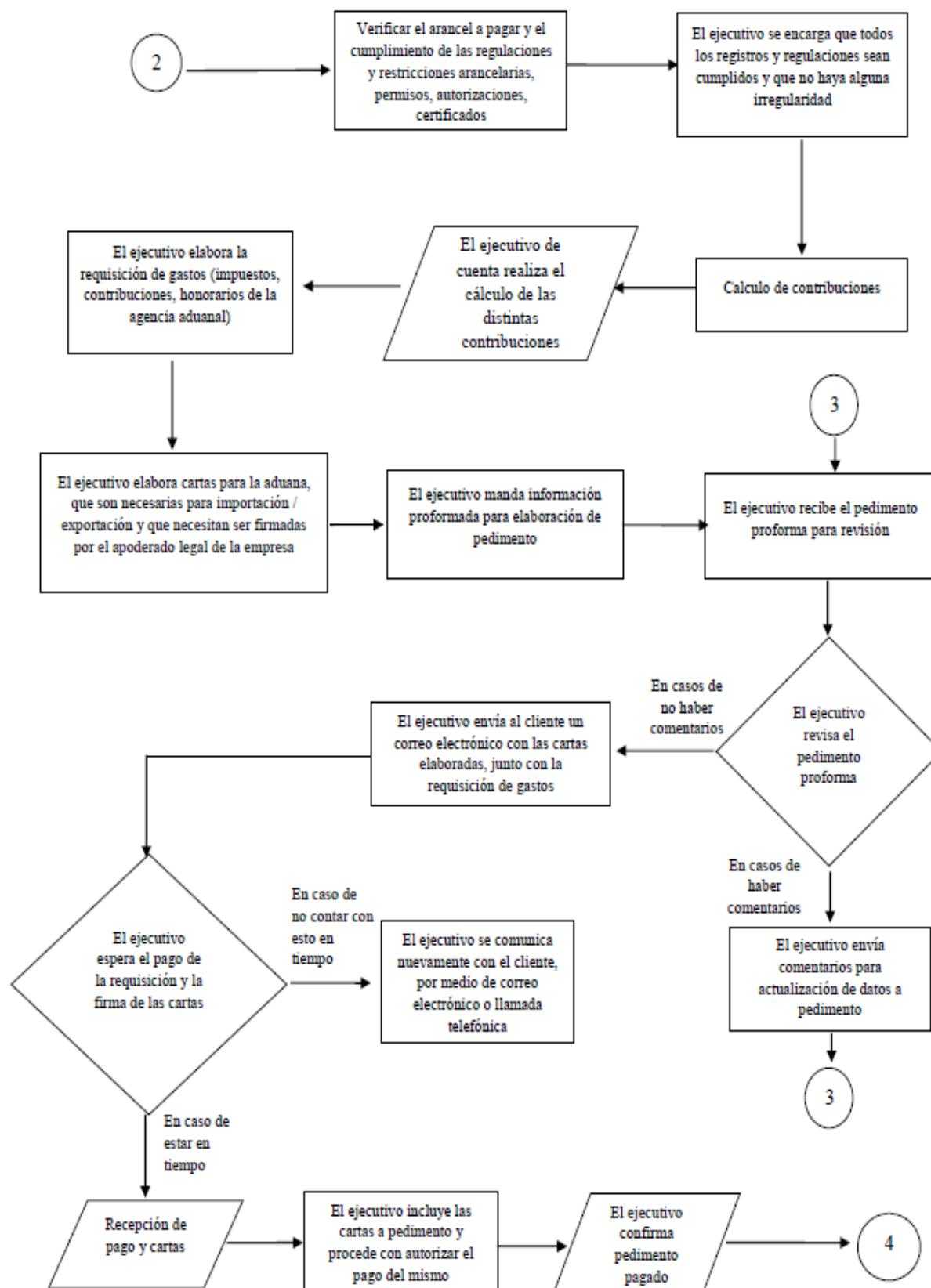
- De \$4,500.00 a \$7,500.00, para despacho de importación.
- De \$4,500.00 a \$7,500.00, para despacho de exportación.
- De \$1,000.00 a \$3,500.00, para Pedimentos de Rectificación.
- De \$3,500.00 a \$5,500.00, para pedimentos de Cambios de régimen.
- De \$4,500.00 a \$5,500.00, para pedimentos para Regularizaciones.
- De \$1,500.00 a \$4,000.00, para pedimentos virtuales.
- De \$1,500.00 a \$4,000.00, para Certificados de origen.
- De \$15,000.00 a \$60,000.00, para Asesoría aduanal.
- De \$1,000.00 a \$18,000.00, para Coordinación de transporte nacional.
- De \$1,000.00 a \$18,000.00, para Coordinación de transporte internacional.
- De \$15,000.00 a \$85,000.00, para Outsourcing logístico.
- De \$15,000.00 a \$85,000.00, para Expediente electrónico.

Los precios son estipulados previamente contando con una revisión de las necesidades de los clientes y con ello se determinan las tarifas.

4. Promoción: La empresa hace el uso de algunas de las comunicaciones integradas de marketing, las cuales relaciona con los colores de su marca, y estas se encuentran en puntos estratégicos de atracción visual, desde la entrada hasta la sala de juntas. La herramienta de promoción más utilizada por la empresa es la de marketing directo a través del uso de correos electrónicos directos (mailing) y el manejo de bases de datos de clientes. Las ventas personales son su principal herramienta y las relaciones públicas a través de conferencias o eventos especiales de actualizaciones en temas de Comercio Exterior. El e-marketing es otra de las herramientas de las cuales hace uso, mediante su página de internet y redes sociales (Facebook) sin embargo, la red social no es tan utilizada por la empresa, debido a que, la persona que está a cargo de mantenerla actualizada no cuenta con el tiempo suficiente para realizarlo. El uso de uniformes para fortalecer la imagen también es determinante para crear identidad y fortalecer su promoción.

5. Proceso: A continuación, se presentan los diagramas de flujo de las actividades de los empleados y su atención del servicio al cliente:





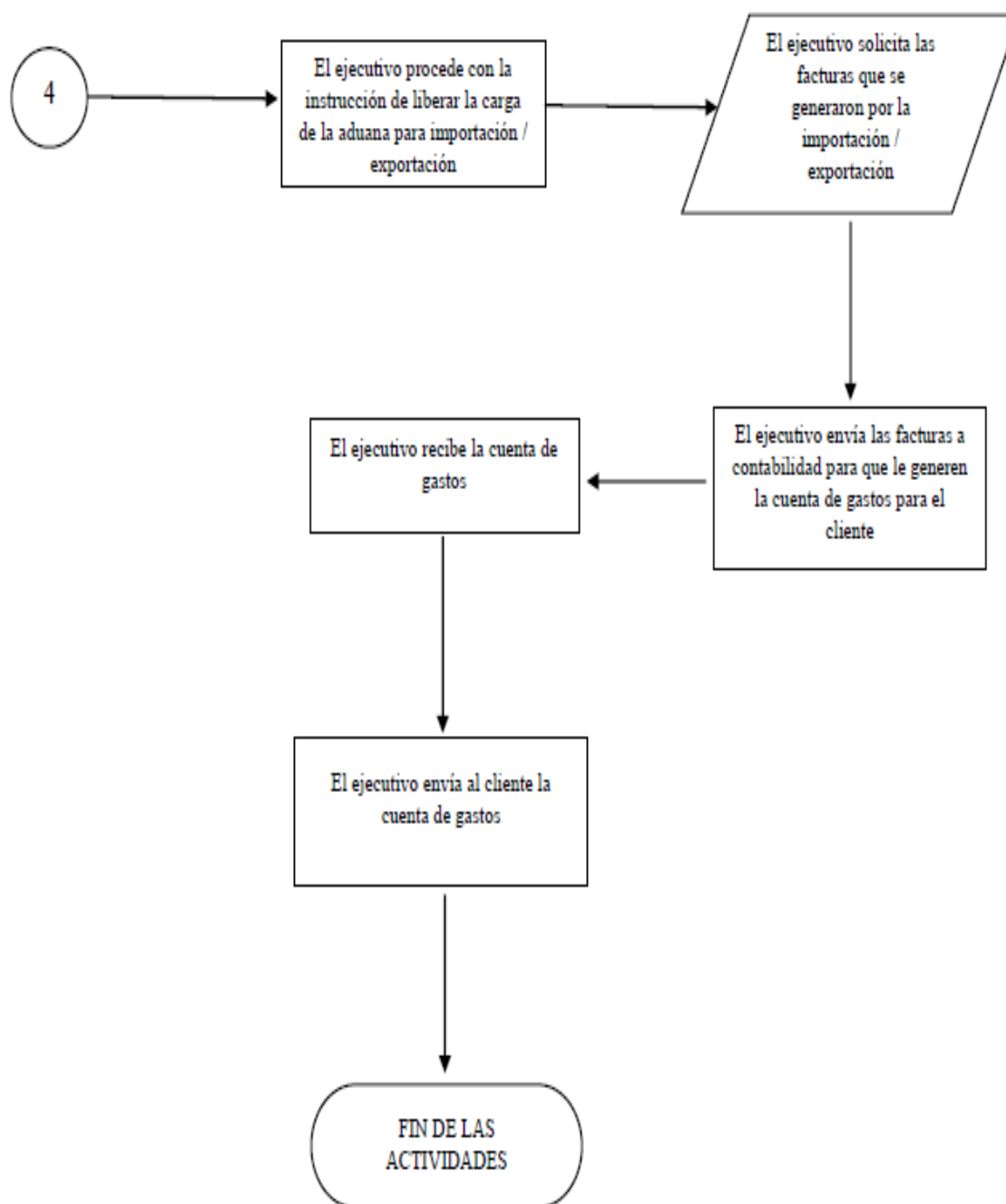


Figura 3. Diagrama de flujo de las actividades de los ejecutivos de cuenta de la empresa “A”

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa “A”.

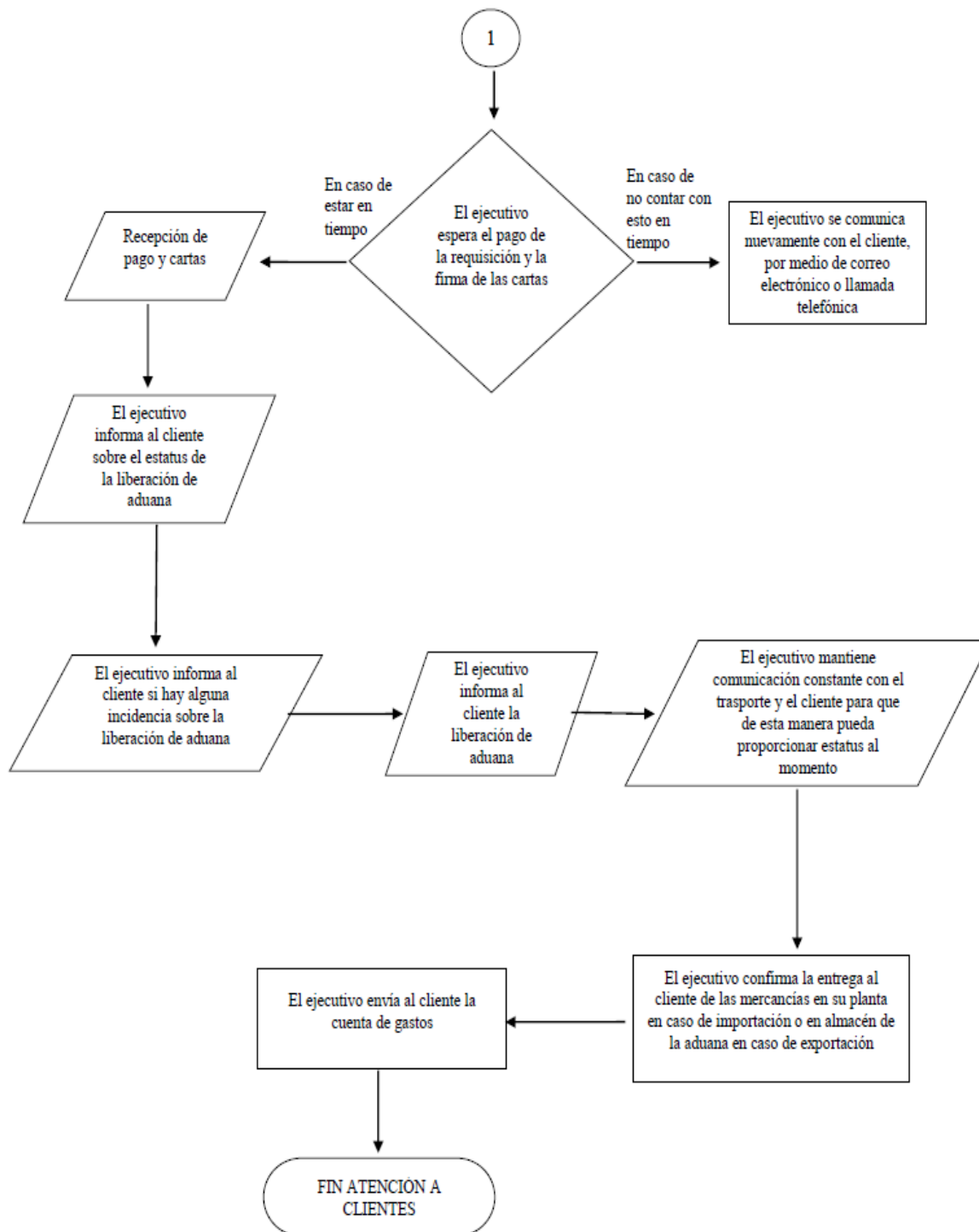


Figura 4. Diagrama de flujo de la atención al cliente por parte de los ejecutivos de cuenta la empresa "A".

Nota: Elaboración propia con datos de la empresa "A".

6. Entorno físico: La oficina de la agencia aduanal cuenta con las siguientes características:

- Exterior: Tiene una fachada de casa habitación por cuestiones de seguridad.
- Interior: Es una sola planta, cuenta con una imagen corporativa, encontrándose señalética de salidas de emergencia, señalética de equipo contra incendios, rutas de evacuación, puntos de reunión, primeros auxilios, así mismo los colores que utilizan en su decoración están relacionados totalmente al logotipo de la empresa, ya que lo que buscan es transmitir su marca.
- Logotipos: En su entrada principal, cuentan con logotipo de su marca en placas de cristal gravado, en la sala de juntas utilizan pizarrones de cristal con el mismo logotipo.
- Áreas de trabajo: Cuentan con dos áreas de trabajo y una sala de juntas, en la cual, en una de las oficinas se encuentran trabajando, la gerente de calidad, y cuatro ejecutivos de cuenta; en la segunda oficina se encuentran, la directora, la gerente general, la contadora, el auxiliar contable, y cuatro ejecutivos de cuenta. Una de las áreas de trabajo cuenta con dos ventanas para ventilación, la iluminación es por medio de lámparas blancas, la segunda área de trabajo, cuenta con cuatro ventanas, tiene una mejor ventilación, la iluminación es natural, por medio de la que entra por las ventanas y adicionalmente se complementa con lámparas de luz blanca. Sobre la sala de juntas cuenta con dos ventanas para ventilación, la iluminación es por medio de lámparas blancas.
- Sala de juntas: Poseen una amplia sala de juntas acondicionada con proyector, mesa y sillas de trabajo.
- Equipo de cómputo y equipo telefónico: los equipos son recientes, se aprecian en excelentes condiciones.
- Mobiliario: Cuentan con escritorios de cristal templado, escritorios con base de madera y soporte metálico, sillas ergonómicas, todo en perfecto estado y limpio.
- Baños: Se ubican tres baños en condiciones sumamente higiénicas.
- Comedor: Esta tiene estufa, horno de microondas, lavavajillas, refrigerador, mesas y sillas.

- Ambiente dentro de la oficina: El ambiente se percibe calmado, silencioso, limpio, todo ordenado y los ejecutivos son respetuosos, amables y se les puede apreciar en ocasiones escuchando música con audífonos.
- Ambiente dentro de la oficina para clientes: Por último, para recibimiento de clientes, las instalaciones se encuentran en completo orden, silencioso y limpio.

En general, la empresa siempre busca mantener sus instalaciones en calma, ordenadas, silenciosas y limpias, esto con la finalidad de mantener a sus ejecutivos en un ambiente armonioso y para mostrar el nivel ejecutivo que los clientes buscan.

7. Personal: Para el reclutamiento de personal, la agencia aduanal cuenta con un Outsourcing de recursos humanos, en el cual se lleva un proceso de selección, en donde primero se ofertan las vacantes necesarias para los puestos de ejecutivos de cuenta, el cual considera las características principales enfocadas a conocimientos, por ejemplo: completo dominio del despacho de importaciones y exportaciones, cálculo de contribuciones, expediente de comercio exterior, atención a clientes y trato con proveedores logísticos, tratados internacionales, dominio de programas de fomento (IMMEX, PROSEC, Regla octava) y Certificaciones (en materia de IVA e IEPS) y, en adición, contar con experiencia dentro del área de comercio exterior de 2 a 5 años. Una vez que se tienen los posibles prospectos para la vacante, se procede con la aplicación de diversos cuestionarios y diferentes pruebas psicométricas esto con la finalidad de conocer mejor a la persona y derivado de los resultados, se hace un análisis y se proceden con entrevistas, las cuales constan de tres filtros, donde en los dos primeros se depuran perfiles y se dejan de dos a tres candidatos para que, en el tercer filtro, sea elegido el que mejores aptitudes mostró.

Así mismo, cuando ya se cuenta con la persona final, para la contratación esta es canalizada con el mismo Outsourcing de recursos humanos, en donde se le solicitan documentos para su alta. Una vez cumplidos todos los requisitos que le fueron solicitados, debe presentarse al área de trabajo que le fue asignada en recursos humanos.

Por otro lado, la empresa siempre considera importante la capacitación constante en sus empleados, aunque analizando lo mencionado en el planteamiento del problema, la empresa solamente invierte en capacitación externa, netamente en temas de comercio exterior y aduanas, lo cual demuestra que ha ignorado la importancia de capacitar a los mismos en todos los procesos internos de la agencia y que también son de suma importancia, concluyendo que, el no realizar

estas capacitaciones referentes a los procesos internos ha generado que los empleados desconozcan las bases y lineamientos a seguir, así como la cultura organizacional y que tiene como consecuencia la falta de organización y rumbo a seguir por parte de los colaboradores.

Por otra parte, respecto a los bonos y las motivaciones para los empleados, en el transcurso del año, se les asignan dos bonos, y de acuerdo a la consideración de la directora, puede haber uno o dos bonos más, relacionados con el desempeño en el trabajo y los resultados obtenidos. Adicionalmente sobre este tema, no cuentan con actividades extras propuestas por la empresa, es decir, actividades de esparcimiento.

Normalmente, la mayor parte de los colaboradores mantienen un contacto constante con los clientes, a excepción de los de nivel analista o los del área contable, que mantienen un bajo contacto con estos. La empresa considera a sus empleados como una parte fundamental de su servicio y su marca, gracias a esto, en ocasiones se ha podido observar la retención de los clientes y la satisfacción de los mismos. Estas medidas van encaminadas a fomentar la idea de que un personal productivo muestra esos resultados, lo cual genera que los empleados se esfuercen más en su trabajo y derivado de ello gocen de sueldos más atractivos.

Así mismo, se han encontrado factores dentro de la agencia aduanal en los que los empleados, por las exigencias mismas del trabajo, por sus autoconceptos, o bien, por su propia personalidad, han disminuido la calidad en el servicio, provocando con esto que la dirección perciba una baja productividad, razón que implica posibles pérdidas para la empresa. En relación con esto, el contar con este tipo de conflictos genera que el cliente perciba una inestabilidad por parte de la empresa. En este punto podríamos decir que el empleado se encuentra bajo el ciclo de mediocridad. Dicha etapa, representa una baja productividad, poca motivación y nula iniciativa, debido a que, no se encuentra lo suficientemente motivado para llevar a cabo las actividades que le son encomendadas y esto deriva en tener una baja respuesta hacia los clientes. Otro detalle importante es que su nivel de empoderamiento en vez de mejorar ha decaído, volviéndose completamente improductivo y escudándose detrás de los altos mandos, ya sea de las gerentes de la agencia o en ocasiones hasta de la misma directora.

8. Productividad y calidad: Los empleados cuentan con mobiliario y equipo en excelentes condiciones, como computadoras, internet, teléfonos fijos y teléfonos móviles, todos estos proporcionados por la misma empresa, también disponen de un servidor que contiene la información de los clientes, el cual consiste en proformas de cartas, proformas

de cotizaciones y documentos relacionados, que se utilizan para transmisión de información para poder llevar a cabo sus actividades. Además, en caso de que se requiera que los empleados deban salir de la oficina por cuestiones laborales y trasladarse a las zonas en las que se les requiere, se les asigna un servicio de transporte mercantil para su traslado (Uber, Didi).

Se ha apreciado en la mayoría de los casos que los colaboradores hacen uso de sus herramientas de forma productiva, eficiente y eficaz, usándolas adecuadamente. En muy pocas ocasiones se les ha sorprendido navegando en internet como medio de esparcimiento durante sus horarios laborales, cosa que –por otro lado- no ha afectado su desempeño en el trabajo.

Capítulo 4

Metodología

La presente investigación se llevará a cabo en dos fases, la primera, se centrará en la calidad del servicio ofertado por parte de los ejecutivos de cuenta y el marketing interno. Por lo que será renombrada como investigación fase 1. Posteriormente, se presentará la investigación fase 2, la cual, se enfocará al benchmarking externo o competitivo.

Investigación fase 1. Calidad de Servicio interna, enfocada a ejecutivos de cuenta y Marketing interno.

Tipo de investigación

El método de recolección de datos para la presente investigación se desarrolla de acuerdo a un enfoque cuantitativo no experimental, descriptivo, transversal simple, de muestreo aleatorio simple y concluyente.

- **Cuantitativa no experimental:** investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico (Malhotra, 2008, p. 143).
- **Descriptiva:** investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado (Malhotra, 2008, p. 82).
- **Transversal simple:** donde se extrae la muestra de encuestados de la población meta y se obtiene información de esta muestra una vez (Malhotra, 2008, p. 84).
- **Muestreo aleatorio simple:** donde cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección equitativa y conocida. Cada elemento se selecciona de manera independiente a los otros elementos y la muestra se extrae mediante un procedimiento aleatorio del marco de muestreo (Malhotra, 2008, p. 346).
- **Concluyente:** investigación diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción en una situación específica (Malhotra, 2008, p. 79).

Técnica y diseño del instrumento

La técnica utilizada es la encuesta electrónica, aplicada a través de la plataforma de Google Forms, para la cual, los cuestionarios fueron enviados por medio de correo electrónico a la lista de los participantes seleccionados.

El cuestionario está conformado por veintiuna preguntas. El diseño de las preguntas que se formularon fue de tipo cerradas siendo, dos dicotómicas, catorce de escala no comparativa de calificación por reactivos y cinco abiertas, esto para obtener resultados tanto cuantitativos como cualitativos con la intención de lograr una comparación con las respuestas brindadas.

Es importante mencionar que para el diseño del instrumento se llevó a cabo una prueba piloto a dos encuestados, la cual coadyuvó para afinar detalles del instrumento.

Población y determinación del tamaño de la muestra

El total de la población fue de 22 clientes, la cual, es una población finita para obtener la muestra y la técnica usada para esta investigación fue el muestreo probabilístico, debido a que se cuenta con un marco de muestreo en donde cada elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser elegido en la muestra.

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, el nivel de confianza utilizado para el cálculo de la muestra fue del 95 %, con una combinación de las probabilidades de éxito y fracaso según la regla .5 y .5, con un error de estimación del 5 %. Posteriormente, se llevó a cabo la elaboración de la fórmula con los datos previamente descritos para obtener el resultado buscado. A continuación, la aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2(N-1) + Z^2(p \times q)}$$

Dónde las encuestas para los clientes fueron:

- N = El total de la población = 22 clientes
- p = .50
- q = .50
- Z = Nivel de confianza al 95 % = 1.96
- e = .05

$$n = \frac{22 \times (1.96)^2 \times .5 \times .5}{(.05)^2 (22-1) + (1.96)^2 (.5 \times .5)}$$

$$N = 21.2 \sim 22 \text{ clientes}$$

Como se observa, el resultado obtenido es del total de 22 clientes para aplicar el cuestionario.

Modelo y constructos

Se utilizó un modelo de elaboración propia basado en el modelo SERVQUAL, calidad en el servicio al cliente.

Tabla 1

Constructo de elaboración propia en calidad en el servicio al cliente

Constructo	Definición	Preguntas
Toma de decisiones.	Factores que son considerados para elegir un servicio aduanal.	¿Cuáles son las características que buscas para contratar los servicios de una agencia aduanal?
Lealtad y servicios brindados.	Identificación del tiempo de antigüedad de los clientes y tipos de servicios utilizados.	¿Por cuánto tiempo has sido nuestro cliente en la agencia aduanal? ¿Cuáles son los servicios que utilizas dentro de la agencia aduanal?
Calidad en el servicio	Evaluación de los clientes con respuesta a la atención, tiempo de respuesta, empatía y servicios brindados por parte de la agencia aduanal.	¿Consideras que tienes un seguimiento oportuno en los servicios contratados? ¿Consideras que el tiempo de respuesta a tus solicitudes es? ¿Los servicios brindados por parte de la agencia son personalizados? ¿Cómo consideras que es la atención por parte de los gerentes de la agencia? ¿Cuál es la disposición del ejecutivo para apoyarte en tus dudas? La actitud de tu ejecutivo de cuenta la calificas como

			¿Consideras que los ejecutivos cuentan con la capacitación adecuada para brindar el servicio solicitado?
			¿Cómo calificas el servicio brindado por parte de tu ejecutivo? ¿Por qué?
Oportunidades de mejora	Comentarios y sugerencias de los clientes para la mejora en el servicio de la agencia.	y	¿Cuál es el medio de contacto que consideras más adecuado para recibir retroalimentación de tus embarques? ¿Te gustaría que la agencia aduanal contara con una plataforma en donde pudieras dar seguimiento al estatus de tus embarques? ¿Por qué? ¿Qué mejorarías dentro del servicio de la agencia?
Satisfacción del cliente	Medida en el cumplimiento de las expectativas del cliente respecto al servicio recibido por parte de la agencia.	en el	En general, ¿cómo calificas el servicio que recibes por parte de la agencia aduanal? ¿Recomendarías nuestros servicios?

Nota: Elaboración propia.

Investigación fase 2. Benchmarking externo o competitivo.

Tipo de investigación

La segunda fase de la investigación desarrollada en este proyecto es de tipo exploratorio-cualitativo; de naturaleza no generalizable, estadísticamente no representativa, flexible, subjetiva e identifica y capta la naturaleza del problema (Malhotra, 2008). A la par, la investigación se complementará con una investigación con enfoque exploratorio-cuantitativo de naturaleza transversal simple, no experimental, descriptiva, no probabilístico, de muestreo de bola de nieve y concluyente (Malhotra, 2008), orientado a conocer las mejores prácticas relacionadas a la calidad en el servicio de las agencias aduanales en la ciudad de Puebla y Querétaro, con el objetivo de obtener mayor conocimiento y comprensión acerca del fenómeno estudiado (Malhotra, 2008).

- **Exploratorio- cualitativo:** investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y que tienen el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema (Malhotra, 2008, p. 42).
- **Cuantitativa no experimental:** investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico (Malhotra, 2008, p. 143).
- **Transversal simple:** donde se extrae la muestra de encuestados de la población meta y se obtiene información de esta muestra una vez (Malhotra, 2008, p. 84).
- **Descriptiva:** investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado (Malhotra, 2008, p. 82).
- **No probabilístico:** técnicas de muestreo que no usan procedimientos de selección al azar, sino que se basan en el juicio personal del investigador (Malhotra, 2008, p. 340).
- **Muestreo de bola de nieve:** Técnica de muestreo no probabilístico en la cual se selecciona al azar al grupo inicial de encuestados. Los encuestados posteriores se seleccionan con base en las referencias o la información proporcionada por los sujetos encuestados inicialmente. Este proceso puede realizarse en olas para obtener referencias de las referencias (Malhotra, 2008, p. 345).
- **Concluyente:** investigación diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción en una situación específica (Malhotra, 2008, p. 79).

Por otro lado, se realizó también una investigación vía telefónica y vía correo electrónico tipo Mystery shopper de las agencias aduanales seleccionadas, como se menciona en las limitaciones es complicado obtener información por medio de las dos vías mencionadas anteriormente, esto debido a que, al solicitar cotización, las agencias requieren de forma obligatoria que se compartan datos sensibles para corroborar que la empresa se encuentre realmente constituida. De las empresas seleccionadas, solamente una brindó una cotización parcial y una vez que se le proporcionaran más detalles que solicitaban, podrían actualizar la misma. Sobre tiempos de respuesta fue lento (cerca de 3 semanas) y se tuvo que realizar más llamadas telefónicas para saber acerca del estatus de la cotización. Sobre las agencias restantes, se solicitó información por vía correo electrónico sin éxito.

Técnica y diseño del instrumento

Para la segunda fase de la investigación, la técnica utilizada es la encuesta electrónica aplicada a través de la plataforma de Google Forms, para lo cual, los cuestionarios fueron enviados por medio de una aplicación (WhatsApp) y red social (Facebook) a prospectos seleccionados al azar, con el propósito de llevar el efecto bola de nieve antes mencionado (Malhotra, 2008).

El cuestionario utilizado en esta investigación consta de veintitrés ítems, de los cuales, dos son preguntas dicotómicas, tres de opción múltiple y dieciocho de escala no comparativa de calificación por reactivos. Cabe mencionar que se llevó a cabo una prueba piloto a dos encuestados, lo cual contribuyó para ajustar detalles del instrumento.

De manera simultánea, se realizó un benchmarking a través del uso de una tabla comparativa para examinar la información de la competencia, complementando la información obtenida a través del cuestionario y hecha a los clientes actuales de servicios aduanales, con el propósito de conocer y evaluar los factores clave relacionados a la calidad en el servicio de las agencias aduanales en la ciudad de Puebla y Querétaro.

Población y determinación del tamaño de la muestra

El total de la población fue de un número de 270, siendo una población finita para obtener la muestra y la técnica usada para esta investigación fue el muestreo probabilístico, debido a que se cuenta con un marco de muestreo en donde cada elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser elegido en la muestra.

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, el nivel de confianza utilizado para el cálculo de la muestra fue del 95 %, con una combinación de las probabilidades de éxito y fracaso según la regla .5 y .5, con un error de estimación del 5 %. Posteriormente, se llevó a cabo la elaboración de la fórmula con los datos previamente descritos para obtener el resultado buscado. A continuación, la aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2(N-1) + Z^2(p \times q)}$$

Dónde las encuestas para los clientes fueron:

- N = El total de la población = 270 empresas
- p = .50

- $q = .50$
- $Z = \text{Nivel de confianza al } 95 \% = 1.96$
- $e = .05$

$$n = \frac{270 \times (1.96)^2 \times .5 \times .5}{(.05)^2 (270-1) + (1.96)^2 (.5 \times .5)}$$

$$N = 158.79 \sim 159 \text{ clientes}$$

Como se observa, el resultado obtenido es del total de 159 encuestados para aplicar el cuestionario.

Modelo y constructos

Se utilizó un modelo de elaboración propia basado en el modelo Benchmarking sobre la calidad en el servicio al cliente.

Tabla 2

Constructo de elaboración propia en el modelo Benchmarking sobre la calidad en el servicio al cliente.

Constructo	Definición	Preguntas
Conocimiento previo del servicio de las agencias	Grado de reconocimiento que los clientes poseen acerca de las agencias - aduanales como marcas y tipo de uso del servicio (giro de las empresas)	¿Para qué tipo de sector contrata los servicios de su agencia aduanal? ¿Conoce alguna de estas agencias aduanales? ¿Cuáles son los principales servicios que usa en su agencia aduanal? ¿De qué forma conoció su actual agencia aduanal? ¿Cuáles fueron los principales motivos por los que contrató a su actual agencia aduanal?
	El personal de contacto debe conocer a sus clientes, sus necesidades y el modo es:	¿Cuál es la forma de contacto que prefiere tener con su actual agencia aduanal? El tiempo de respuesta de mi agente al contactarlo

preciso en que el Aspectos positivos que sobresalen en mi agente producto o servicio aduanal son:

puede contribuir a Los horarios que maneja mi agencia aduanal actual satisfacerlas son:

¿Qué horarios maneja su agencia aduanal actual?

La información que me brinda mi agente sobre la liberación de la mercancía en aduana es:

El tiempo promedio de respuesta a mis solicitudes, dudas, cotizaciones y seguimientos es de:

Mi actual agencia aduanal cuenta con los siguientes servicios digitales que indican el estatus de la liberación de aduana de mi mercancía:

Calidad en el servicio Evaluación que los clientes tienen hacia la atención y servicios brindados por parte de sus agencias aduanales.

¿Su actual agencia aduanal cuenta con un sitio web que le permita descargar su expediente electrónico?

¿Es posible descargar expedientes de meses o años anteriores desde el sitio web de su agencia aduanal?

¿Su agencia aduanal actual cómo se adecua a sus necesidades?

Los esfuerzos de su agencia aduanal actual han establecido una relación con usted de:

Considera que su agencia aduanal actual trabaja de manera:

Confianza La capacidad y la voluntad de confiar en la integridad y el comportamiento de la empresa para que se cumplan las expectativas a largo plazo del cliente

¿Su agencia aduanal actual es consistente en brindar servicios de calidad?

¿Su agencia aduanal actual cumple lo establecido en la prestación de sus servicios?

¿Cuántos años lleva trabajando con su agencia aduanal actual?

Capítulo 5

Análisis e interpretación de los resultados

Análisis e interpretación de la investigación fase 1. Calidad de Servicio interna, enfocada a ejecutivos de cuenta y Marketing interno.

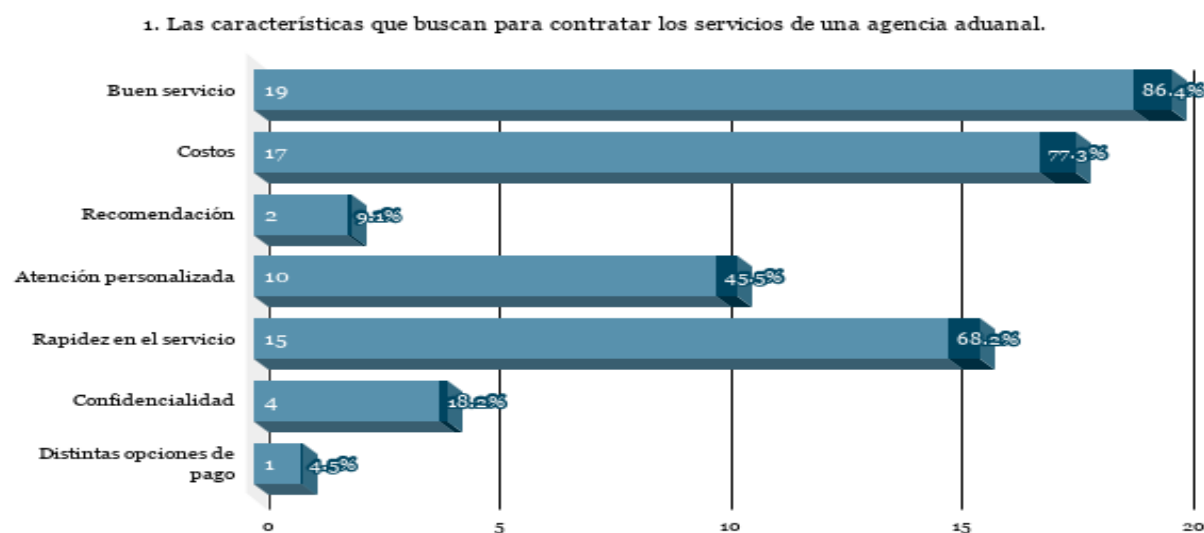
Para el análisis de datos de la información recopilada de la muestra determinada se usó el programa Office Excel, adecuando la información de forma que proporcione respuestas a la investigación. Una vez ingresados los datos de las 22 encuestas, se procedió a agrupar los resultados en donde se obtuvieron los siguientes conjuntos:

Tabla 3

Las características que buscan para contratar los servicios de una agencia aduanal

	Frecuencia	Porcentaje
Buen servicio	19	86.4 %
Costos	17	77.3 %
Recomendación	2	9.1 %
Atención personalizada	10	45.5 %
Rapidez en el servicio	15	68.2 %
Confidencialidad	4	18.2 %
Distintas opciones de pago	1	4.5 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.



Gráfica 1. Las características que buscan para contratar los servicios de una agencia aduanal

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.

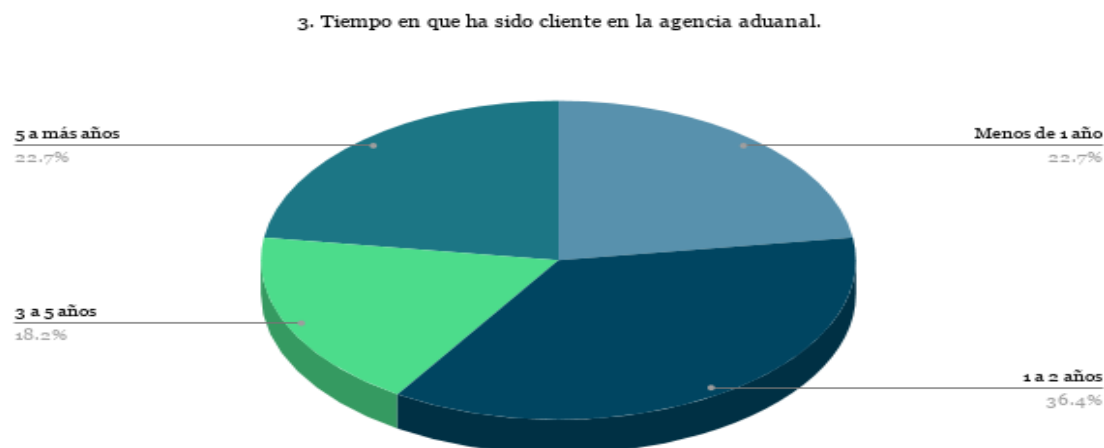
La principal característica señalada por los clientes que buscan la contratación de un servicio de agencia aduanal es el buen servicio, con un 86.4 %. Por su parte, 77.3 % de los encuestados se enfocan en los costos del servicio. El 68.2 % busca rapidez en el servicio y 45.5 % atención personalizada y en menor número, se mencionó con un 18.2 % la confidencialidad, con 9.1 % la recomendación y 4.5 % distintas opciones de pago. En concordancia con la pregunta anterior, no se detectó que los clientes buscaran alguna otra característica al buscar la contratación de servicios de agencia aduanal.

Tabla 4

Tiempo en que ha sido cliente en la agencia aduanal

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	5	22.7 %
1 a 2 años	8	36.4 %
3 a 5 años	4	18.2 %
5 a más años	5	22.7 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.



Gráfica 2. Tiempo en que ha sido cliente en la agencia aduanal

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.

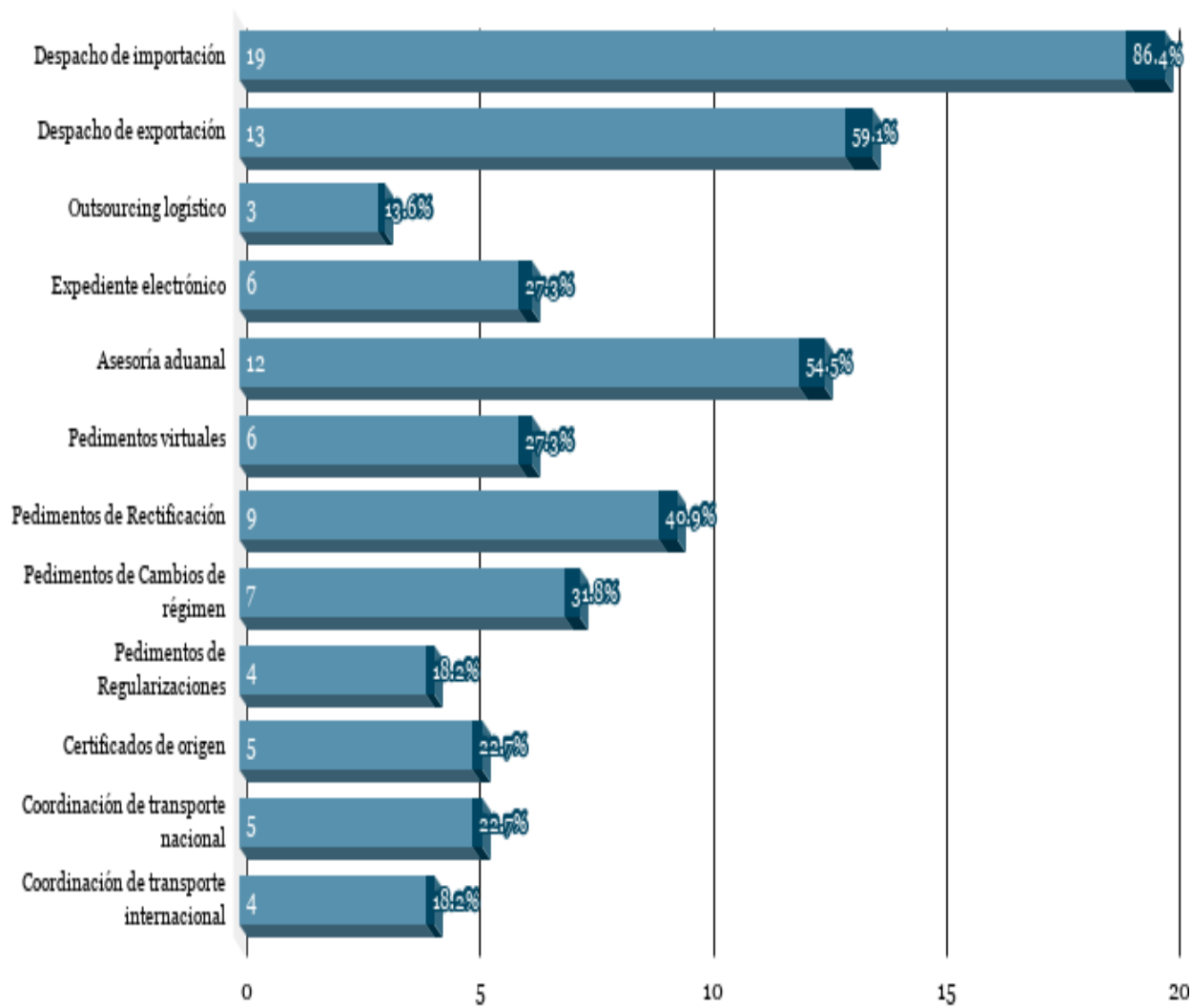
De los 22 clientes encuestados de la empresa “A”, se indica que el 36.4 % han sido clientes por 1 a 2 años; 22.7 % menos de 1 año, así como otro 22.7 % representan a los clientes que llevan 5 a más años. Y en menor porcentaje de 3 a 5 años con el 18.2 %.

Tabla 5*Los servicios que utilizan dentro de la agencia aduanal*

	Frecuencia	Porcentaje
Despacho de importación	19	86.4 %
Despacho de exportación	13	59.1 %
Outsourcing logístico	3	13.6 %
Expediente electrónico	6	27.3 %
Asesoría aduanal	12	54.5 %
Pedimentos virtuales	6	27.3 %
Pedimentos de Rectificación	9	40.9 %
Pedimentos de Cambios de régimen	7	31.8 %
Pedimentos de Regularizaciones	4	18.2 %
Certificados de origen	5	22.7 %
Coordinación de transporte nacional	5	22.7 %
Coordinación de transporte internacional	4	18.2 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

4. Los servicios que utilizan dentro de la agencia aduanal.



Gráfica 3. Los servicios que utilizan dentro de la agencia aduanal

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.

De los servicios que oferta la empresa “A”, el 86.4 % de los clientes hacen uso del despacho de importación, 59.1 % despacho de exportación, 54.5 % asesoría aduanal y 40.9 % pedimentos de rectificación. Con menor requerimiento se encuentran en, 31.8 % pedimentos de cambios de régimen, 27.3 % expediente electrónico y pedimentos virtuales, 22.7 % certificados de origen y coordinación de transporte nacional, 18.2 % pedimentos de regularizaciones y 13.6 % outsourcing logístico.

Tabla 6*Seguimiento oportuno en los servicios contratados*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4.5 %
En desacuerdo	1	4.5 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4.5 %
De acuerdo	12	54.5 %
Totalmente de acuerdo	7	31.8 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

*Gráfica 4. Seguimiento oportuno en los servicios contratados*

Nota: Encuesta aplicada al cliente de la empresa "A".

Tabla 7*Medida de tendencia central en el seguimiento oportuno en los servicios contratados*

Medida de tendencia central	Valor	Interpretación
Media	4.0	De acuerdo
Moda	4	De acuerdo

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

En esta gráfica, el 86.3 % (De acuerdo - 54.5 %, Totalmente de acuerdo – 31.8 %) de los encuestados, considera que está de acuerdo en contar con un seguimiento oportuno en los servicios contratados, mientras que el 9 % (Totalmente en desacuerdo - 4.5 % - En desacuerdo - 4.5 %) no lo consideran así y el 4.5 % se encuentra en una posición media de ni de acuerdo ni en desacuerdo. La media y la moda presentan un valor de 4.0 y 4 respectivamente, lo cual presenta la tendencia como de acuerdo.

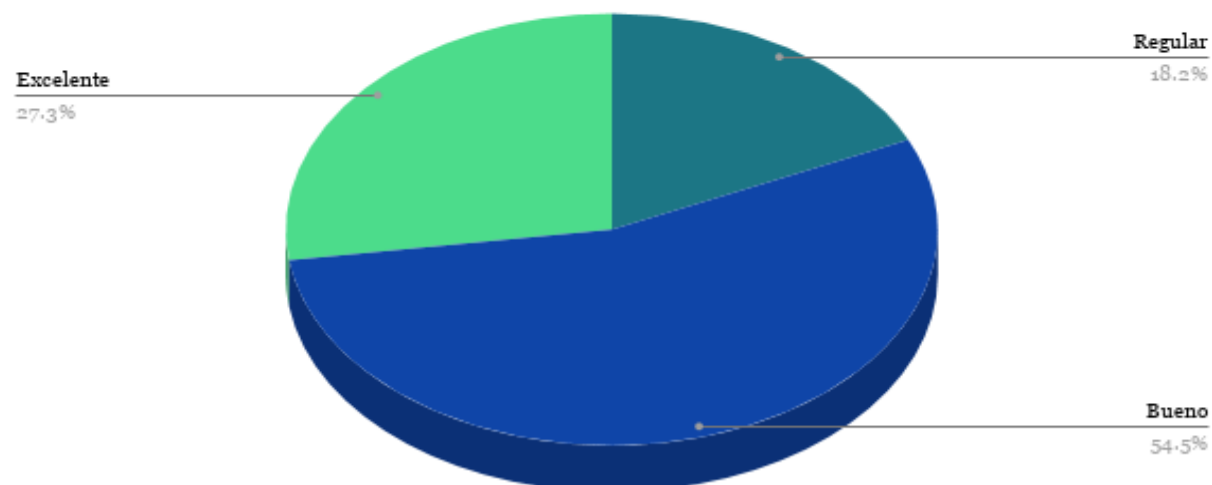
Tabla 8

Tiempo de respuesta a las solicitudes

	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	0	0.0 %
Malo	0	0.0 %
Regular	4	18.2 %
Bueno	12	54.5 %
Excelente	6	27.3 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.

6. Tiempo de respuesta a las solicitudes.



Gráfica 5. Tiempo de respuesta a las solicitudes

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.

Tabla 9*Medida de tendencia central en el tiempo de respuesta a las solicitudes*

Medida de tendencia central	Valor	Interpretación
Media	4.0	Bueno
Moda	4	Bueno

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.

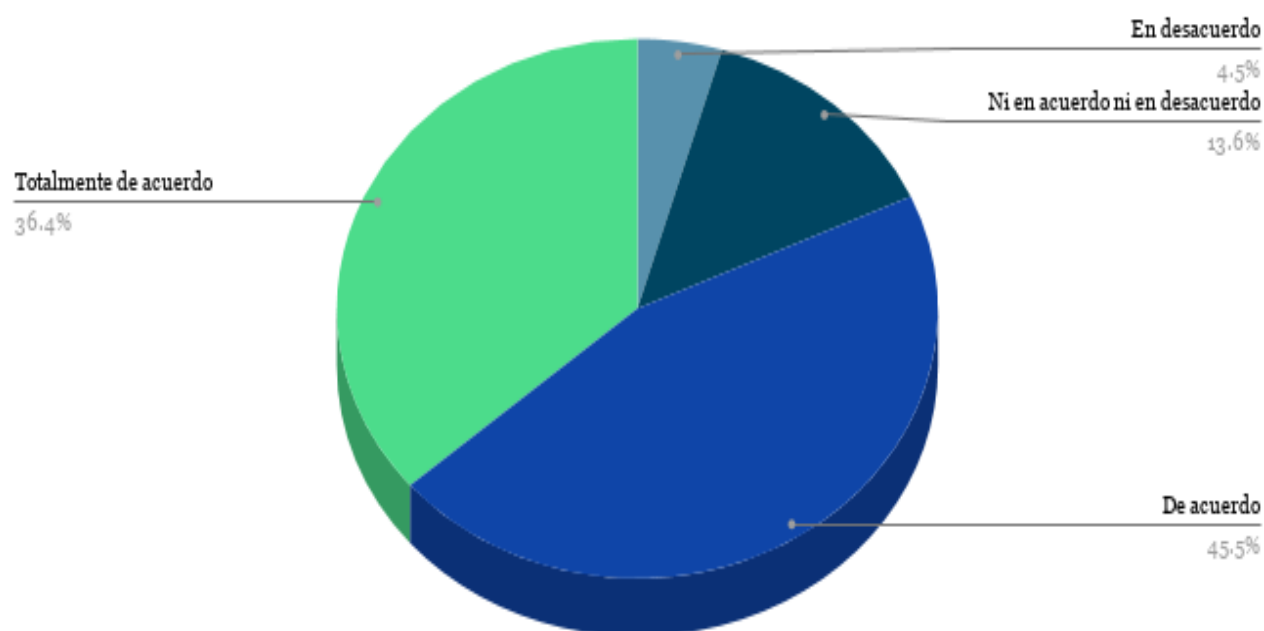
Acerca de la percepción con respecto al tiempo de respuesta de las solicitudes, el 81.8 % (Bueno - 54.5 %, Excelente – 27.3 %) de los encuestados, considera que sí existe un buen tiempo de respuesta a las solicitudes, mientras que el 18.2 % lo considera en una posición regular. En esta pregunta, ninguno de los encuestados respondió como pésimo o malo. La media y la moda presentan un valor de 4.0 y 4 respectivamente, lo cual presenta la tendencia como bueno con oportunidades de mejora.

Tabla 10*Los servicios brindados por parte de la agencia son personalizados*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0 %
En desacuerdo	1	4.5 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	13.6 %
De acuerdo	10	45.5 %
Totalmente de acuerdo	8	36.4 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.

7. Los servicios brindados por parte de la agencia son personalizados.



Gráfica 6. Los servicios brindados por parte de la agencia son personalizados

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.

Tabla 11

Medida de tendencia central en los servicios brindados por parte de la agencia son personalizados

Medida de tendencia central	Valor	Interpretación
Media	4.13	De acuerdo
Moda	4	De acuerdo

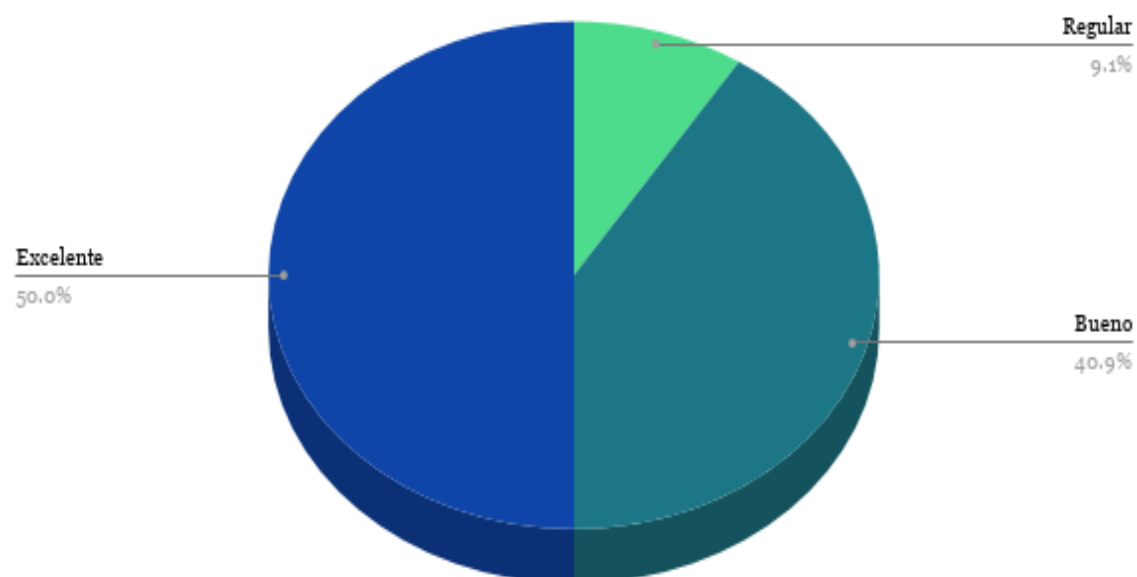
Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.

El 81.9 % (De acuerdo - 45.5 %, Totalmente de acuerdo – 36.4 %) de los encuestados, está de acuerdo en que los servicios brindados por parte de la agencia aduanal son personalizados, mientras que el 13.6 % se encuentra en una posición media de ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4.5 % se encuentra en desacuerdo. En esta pregunta, ninguno de los encuestados respondió como totalmente en desacuerdo. La media y la moda presentan un valor de 4.13 y 4 respectivamente, lo cual presenta la tendencia como de acuerdo.

Tabla 12*La atención por parte de los gerentes de la agencia*

	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	0	0.0 %
Malo	0	0.0 %
Regular	2	9.1 %
Bueno	9	40.9 %
Excelente	11	50.0 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

*Gráfica 7. La atención por parte de los gerentes de la agencia*

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

Tabla 13*Medida de tendencia central en la atención por parte de los gerentes de la agencia*

Medida de tendencia central	Valor	Interpretación
Media	4.40	Bueno
Moda	5	Excelente

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

En este caso, el 90.9 % (Bueno - 40.9 %, Excelente – 50.0 %) de los encuestados, considera que la atención por parte de los gerentes de la agencia es buena, mientras que el 9.1 % lo considera en una posición regular. En esta pregunta, ninguno de los encuestados respondió como pésimo o malo. La media y la moda presentan un valor de 4.40 y 5 respectivamente, lo cual presenta la tendencia como bueno y excelente respectivamente.

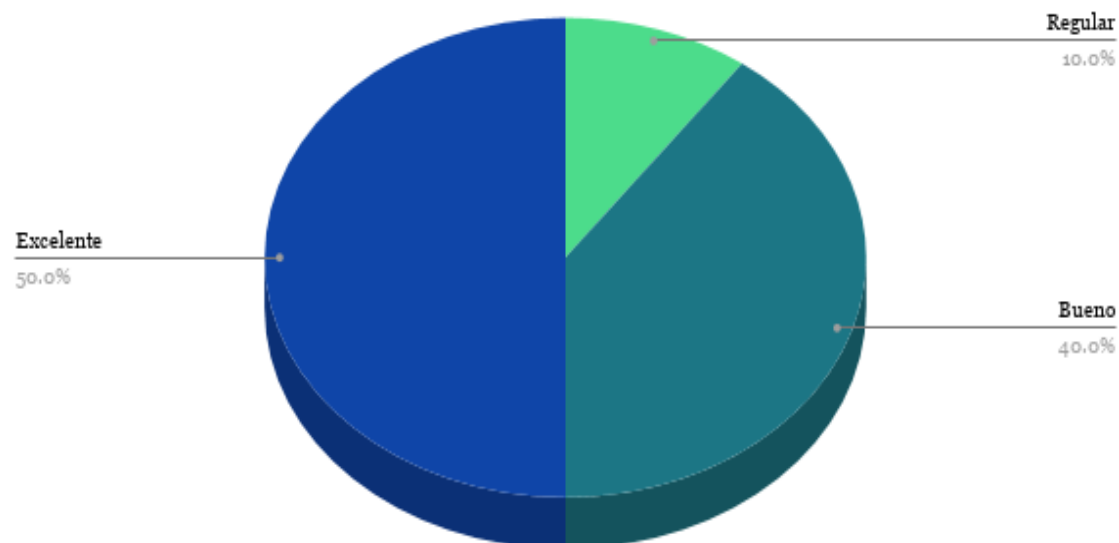
Tabla 14

La disposición del ejecutivo para apoyar en dudas

	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	0	0.0 %
Malo	0	0.0 %
Regular	2	10.0 %
Bueno	8	40.0 %
Excelente	10	50.0 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.

9. La disposición del ejecutivo para apoyar en dudas.



Gráfica 8. La disposición del ejecutivo para apoyar en dudas

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.

Tabla 15

Medida de tendencia central en la disposición del ejecutivo para apoyar en dudas

Medida de tendencia central	Valor	Interpretación
Media	4.36	Bueno
Moda	4	Bueno

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

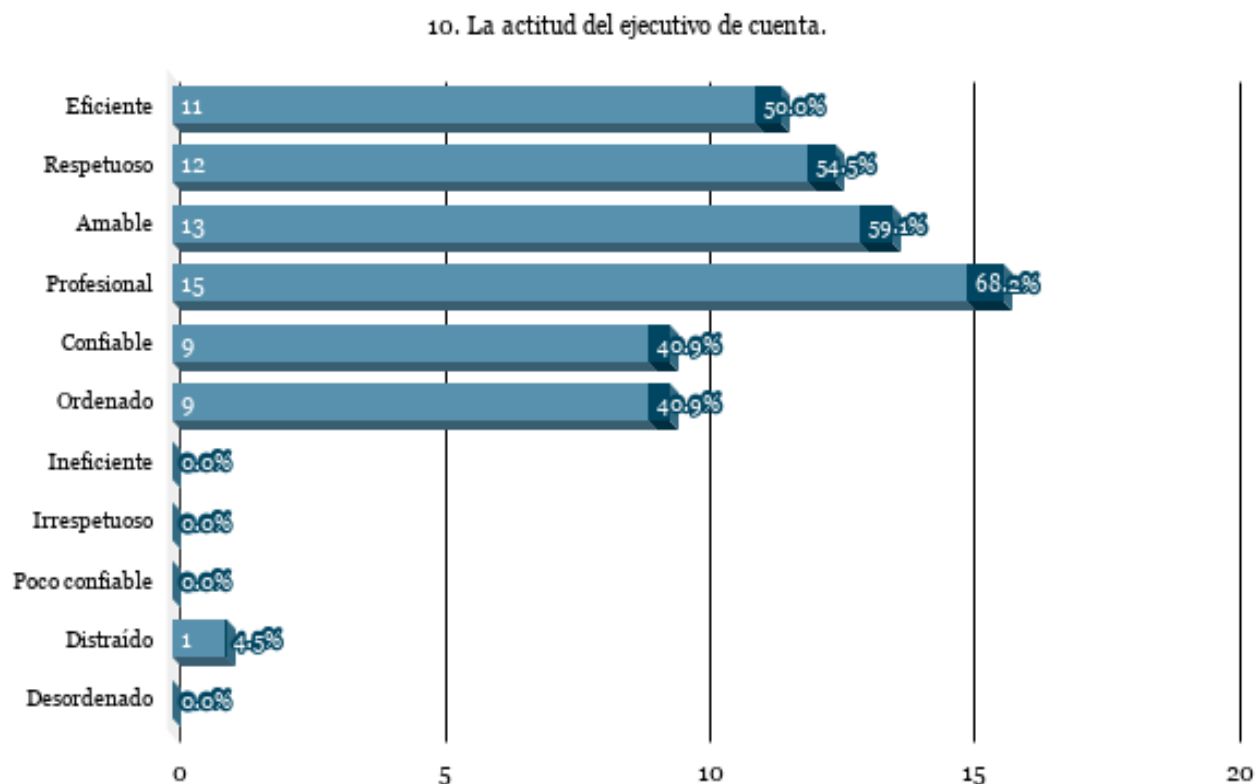
El 90.0 % (Bueno - 40.0 %, Excelente – 50.0 %) de los encuestados, considera una buena disposición del ejecutivo para apoyar en dudas, mientras que el 10.0 % lo considera en una posición regular. En esta pregunta, ninguno de los encuestados respondió como pésimo o malo. La media y la moda presentan un valor de 4.36 y 4 respectivamente, lo cual presenta la tendencia como bueno.

Tabla 16

La actitud del ejecutivo de cuenta

	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	11	50.0 %
Respetuoso	12	54.5 %
Amable	13	59.1 %
Profesional	15	68.2 %
Confiable	9	40.9 %
Ordenado	9	40.9 %
Ineficiente	0	0.0 %
Irrespetuoso	0	0.0 %
Poco confiable	0	0.0 %
Distraído	1	4.5 %
Desordenado	0	0.0 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".



Gráfica 9. La actitud del ejecutivo de cuenta

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

En esta gráfica, se observa que las actitudes de los ejecutivos de cuenta hacia los clientes son en su mayoría positivas, donde el 68.2 % los considera profesionales, el 59.1 % amables, el 54.5 % respetuoso, el 50.0 % eficiente y con el 40.9 % confiable y ordenado respectivamente. Solamente el 4.5 % consideró distraído a su ejecutivo.

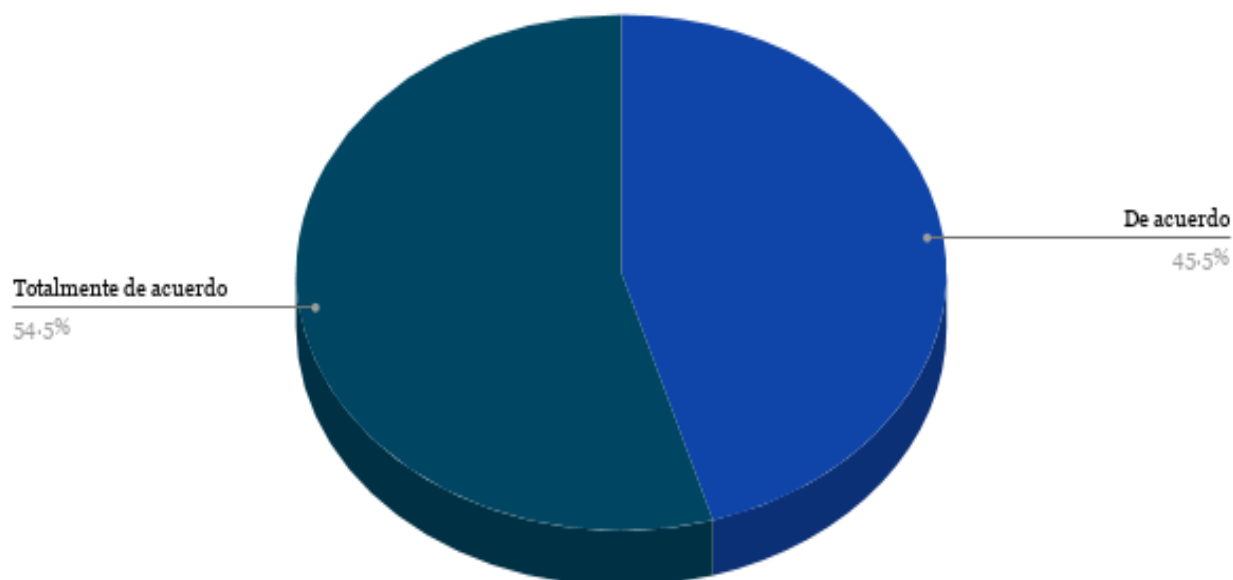
Tabla 17

Los ejecutivos cuentan con la capacitación adecuada para brindar el servicio solicitado

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0 %
En desacuerdo	0	0.0 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0 %
De acuerdo	10	45.5 %
Totalmente de acuerdo	12	54.5 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

11. Los ejecutivos cuentan con la capacitación adecuada para brindar el servicio solicitado.



Gráfica 10. Los ejecutivos cuentan con la capacitación adecuada para brindar el servicio solicitado

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

Tabla 18

Medida de tendencia central si los ejecutivos cuentan con la capacitación adecuada para brindar el servicio solicitado

Medida de tendencia central	Valor	Interpretación
Media	4.54	De acuerdo
Moda	5	Totalmente de acuerdo

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

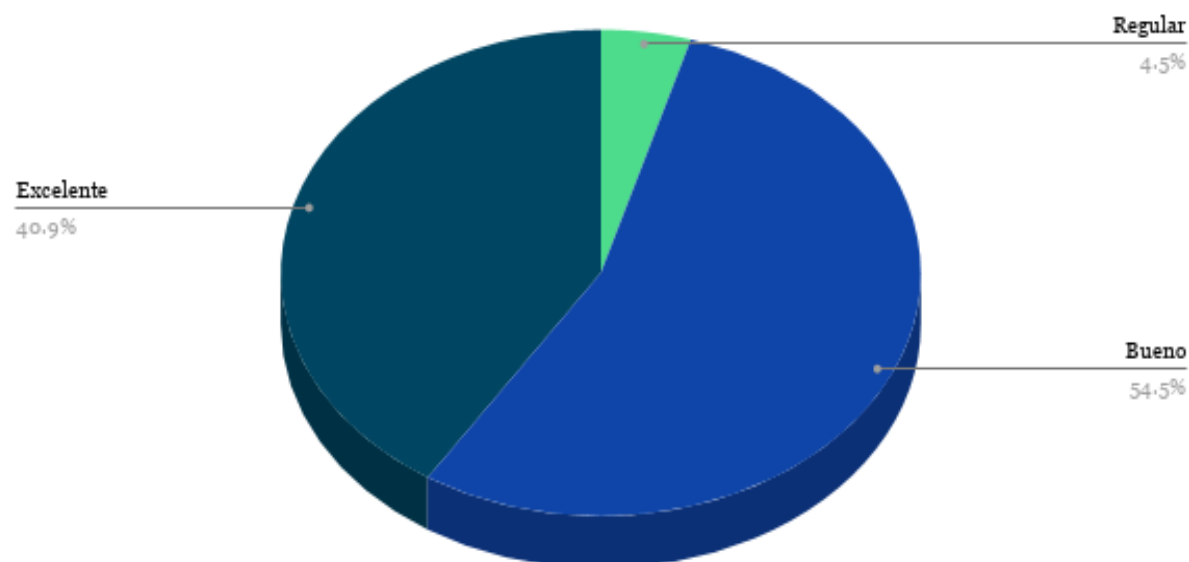
En esta gráfica se observa al 100.0 % (De acuerdo - 45.5 %, Totalmente de acuerdo – 54.5 %) de los encuestados, estar de acuerdo en que los ejecutivos cuentan con la capacitación adecuada para brindar el servicio solicitado. En esta pregunta, ninguno de los encuestados respondió como totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo. La media y la moda presentan un valor de 4.54 y 5 respectivamente, lo cual presenta la tendencia como total mente de acuerdo.

Tabla 19*El servicio brindado por parte del ejecutivo*

	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	0	0.0 %
Malo	0	0.0 %
Regular	1	4.5 %
Bueno	12	54.5 %
Excelente	9	40.9 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

12. El servicio brindado por parte del ejecutivo.

*Gráfica 11. El servicio brindado por parte del ejecutivo*

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

Tabla 20*Medida de tendencia central en el servicio por parte del ejecutivo*

Medida de tendencia central	Valor	Interpretación
Media	4.36	Bueno
Moda	4	Bueno

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

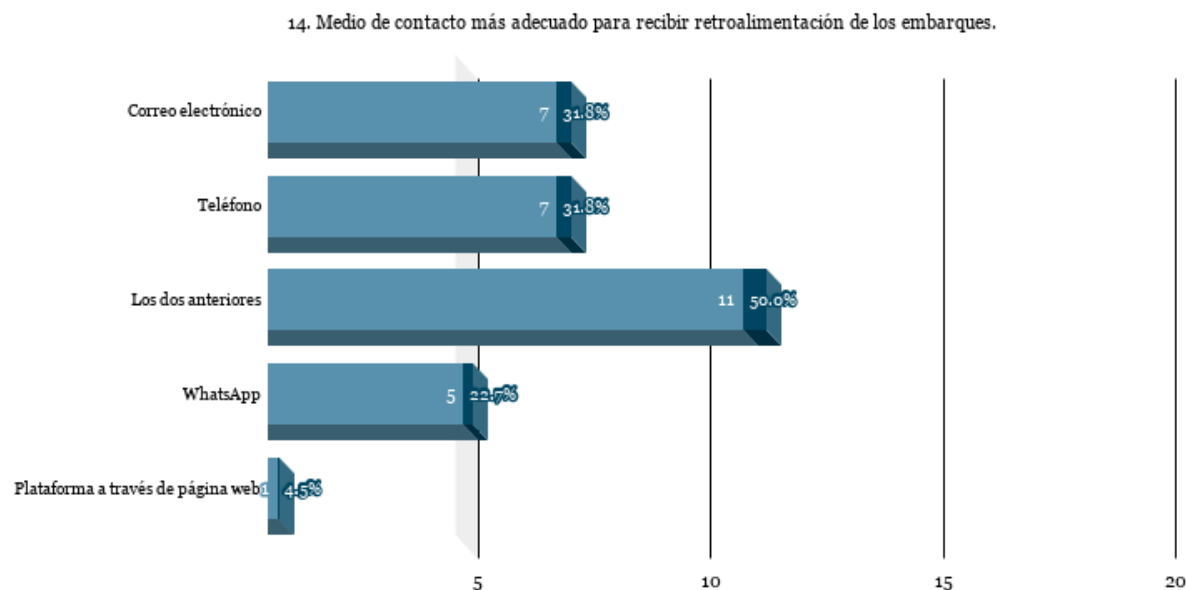
Con el 95.4 % (Bueno - 54.5 %, Excelente – 40.9 %) de los encuestados, considera un buen servicio por parte del ejecutivo, mientras que el 4.5 % lo considera en una posición regular. En esta pregunta, ninguno de los encuestados respondió como pésimo o malo. La media y la moda presentan un valor de 4.36 y 4 respectivamente, lo cual presenta la tendencia como bueno. De acuerdo a la pregunta anterior, se indagó el porqué de las respuestas y algunos clientes respondieron como se menciona a continuación: mejorar el tiempo de respuesta a las solicitudes, no contar con rodamiento de ejecutivos con tanta frecuencia.

Tabla 21

Medio de contacto más adecuado para recibir retroalimentación de los embarques

	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	7	31.8 %
Teléfono	7	31.8 %
Los dos anteriores	11	50.0 %
WhatsApp	5	22.7 %
Plataforma a través de página web	1	4.5 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.



Gráfica 12. Medio de contacto más adecuado para recibir retroalimentación de los embarques

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “A”.

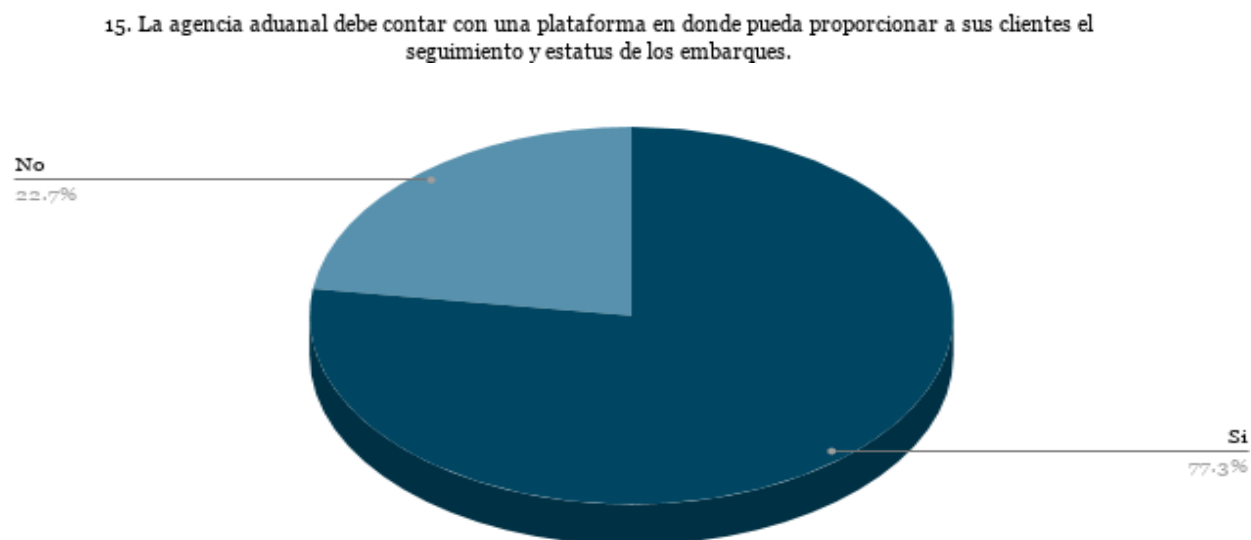
En esta gráfica, se considera como medio más adecuado para recibir retroalimentación de los embarques, con el 50.0 % a los dos anteriores (en donde es considerado el correo electrónico y el teléfono), y en menor nivel con 22.7 % WhatsApp y 4.5 % por plataforma a través de página web.

Tabla 22

La agencia aduanal debe contar con una plataforma en donde pueda dar seguimiento al estatus de sus embarques

	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	77.3 %
No	5	22.7 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".



Gráfica 13. La agencia aduanal debe contar con una plataforma en donde pueda dar seguimiento al estatus de sus embarques

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

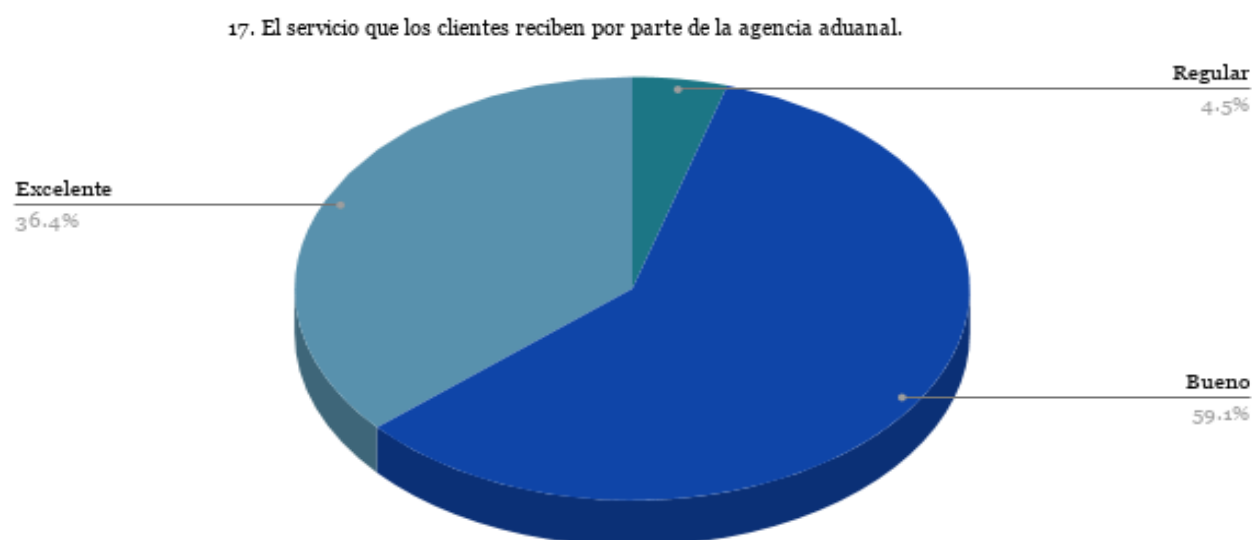
En esta gráfica, se considera con alto nivel con el 73.3 % de que sí, la agencia aduanal debe contar con una plataforma donde los clientes puedan dar seguimiento al estatus de sus embarques. El 22.7 % no está de acuerdo con esta opción. En concordancia a la pregunta anterior, se analizó el porqué de las respuestas y los clientes comentaron lo siguiente: Por practicidad, los tiempos son más exactos, se evitan tantas llamadas, revisar los estatus en cualquier momento.

Tabla 23

El servicio que los clientes reciben por parte de la agencia aduanal

	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	0	0.0 %
Malo	0	0.0 %
Regular	1	4.5 %
Bueno	13	59.1 %
Excelente	8	36.4 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".



Gráfica 14. El servicio que los clientes reciben por parte de la agencia aduanal

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

Tabla 24

Medida de tendencia central en el servicio que los clientes reciben por parte de la agencia aduanal

Medida de tendencia central	Valor	Interpretación
Media	4.31	Bueno
Moda	4	Bueno

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

En esta gráfica se observa el 95.5 % (Bueno - 59.1 %, Excelente – 36.4 %) de los encuestados, considera un bueno el servicio que reciben por parte de la agencia aduanal, mientras que el 4.5 %

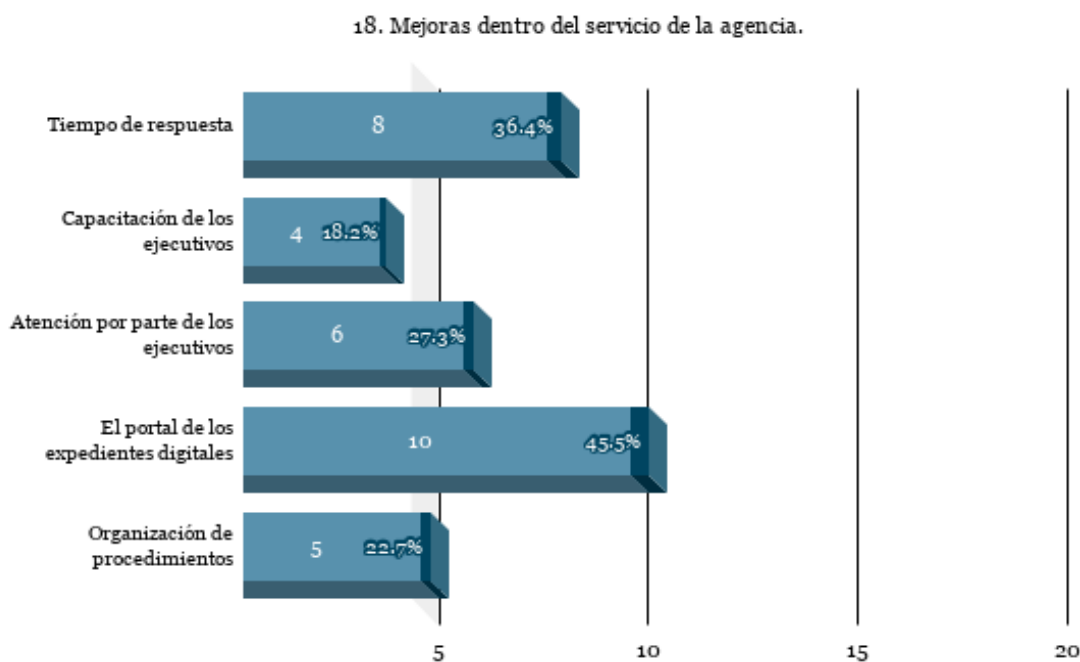
lo considera en una posición regular. En esta pregunta, ninguno de los encuestados respondió como pésimo o malo. La media y la moda presentan un valor de 4.31 y 4 respectivamente, lo cual presenta la tendencia como bueno.

Tabla 25

Mejoras dentro del servicio de la agencia

	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de respuesta	8	36.4 %
Capacitación de los ejecutivos	4	18.2 %
Atención por parte de los ejecutivos	6	27.3 %
El portal de los expedientes digitales	10	45.5 %
Organización de procedimientos	5	22.7 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".



Gráfica 15. Mejoras dentro del servicio de la agencia

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

En esta gráfica, se observan las mejoras que los clientes sugieren para la agencia, con el 45.5 % en el portal de expedientes digitales, 36.4 % en el tiempo de respuesta, 27.3 % en la atención

por parte de los ejecutivos y 22.7 % en la organización de procedimientos. Y con un bajo porcentaje de 18.2 % en la capacitación de los ejecutivos. Al analizar la pregunta que complementa a esta, se encontró que no debe cambiarse con tanta frecuencia al ejecutivo de cuenta.

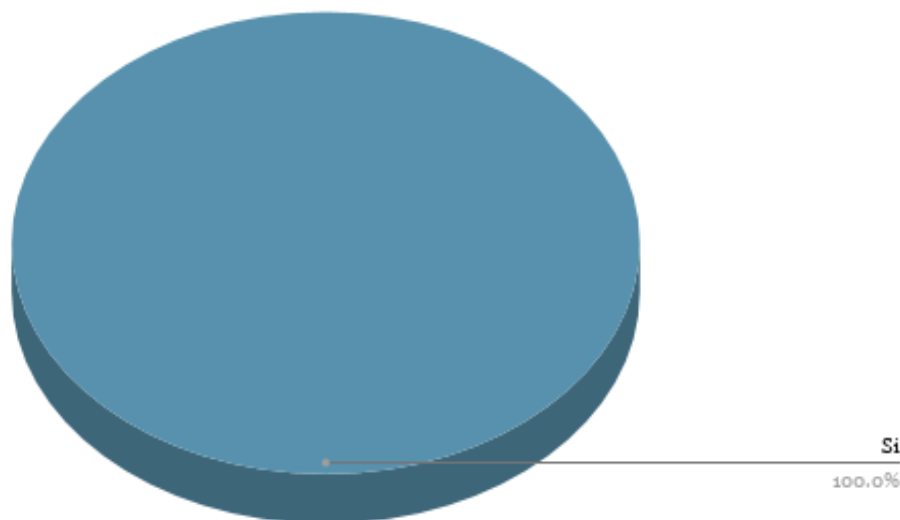
Tabla 26

Recomendación de los servicios de la agencia aduanal

	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100.0 %
No	0	0.0 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

20. Recomendación de los servicios.



Gráfica 16. Recomendación de los servicios de la agencia aduanal

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa "A".

En esta gráfica, se observa si los clientes recomendarían los servicios de la agencia aduanal, el 100.0 % de las respuestas fue positiva. Aunado a esto, se mencionó como comentario y sugerencia por parte de los clientes que no deben rotarse con tanta frecuencia a los ejecutivos de cuenta, adicionalmente también se mencionó que el servicio proporcionado y la atención lo catalogan como excelente.

Análisis e interpretación de la investigación fase 2. Benchmarking externo o competitivo.

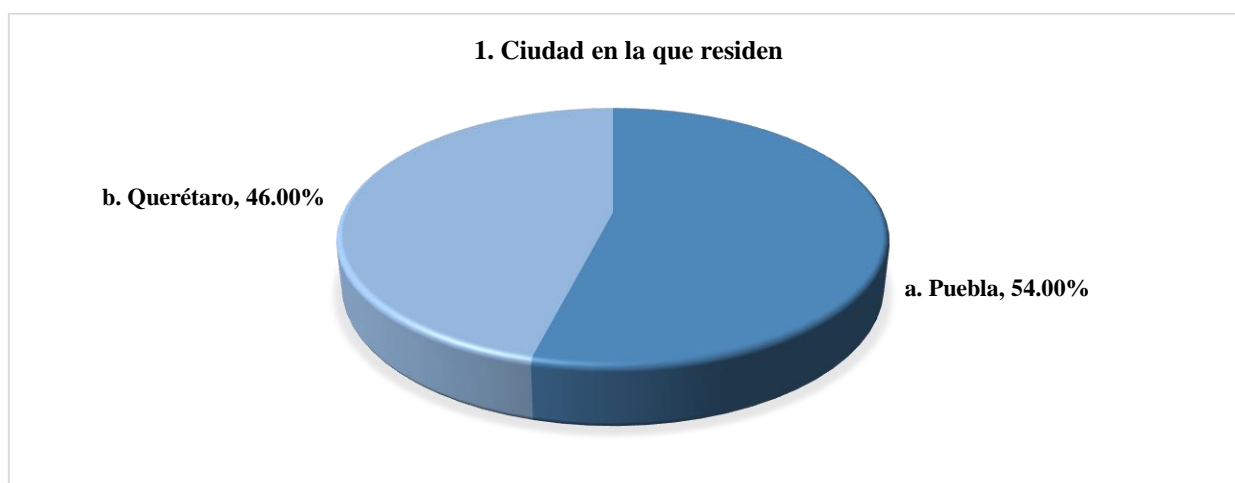
En el segundo análisis de datos de la información compilada de la muestra determinada se utilizó el programa Office Excel, adecuando la información de forma para un correcto análisis de la investigación. Una vez ingresados los datos de las 161 encuestas en total, donde se aplicaron 2 pruebas piloto y 159 posterior a los ajustes, se procedió a agrupar los resultados en donde se obtuvo la siguiente información:

Tabla 27

Ciudad en la que residen

	Frecuencia	Porcentaje
a. Puebla	87	54.00 %
b. Querétaro	74	46.00 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 17. Ciudad en la que residen

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

La encuesta se centra en una característica primordial que es la aplicación de la misma para sujetos de estudio entre la Ciudad de Puebla y Querétaro. El motivo del por qué se realizó la investigación dentro de este segmento, es que, la empresa “A” busca extender los servicios de agencia aduanal principalmente dentro de la Ciudad de Querétaro, por lo que la encuesta se realizó entre estas dos ciudades, tomando en cuenta a la Ciudad de Puebla como comparativo sobre el

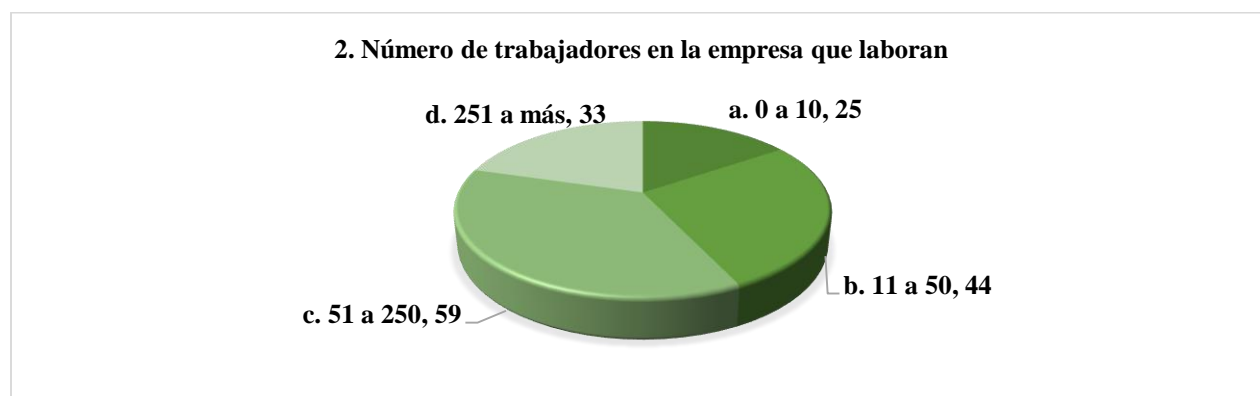
conocimiento de las agencias aduanales que se detectaron en la misma y que tienen auge en ambas ciudades. Como resultado, se encontró que con el 54 % de los encuestados predominó la Ciudad de Puebla en la respuesta, pero no tan alto, ya que con un 46 % Querétaro se logró conocer en características a agencias aduanales de Querétaro.

Tabla 28

Número de trabajadores en la empresa que laboran

	Frecuencia	Porcentaje
a. 0 a 10	25	15.53 %
b. 11 a 50	44	27.33 %
c. 51 a 250	59	36.64 %
d. 251 a más	33	20.50 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 18. Número de trabajadores en la empresa que laboran

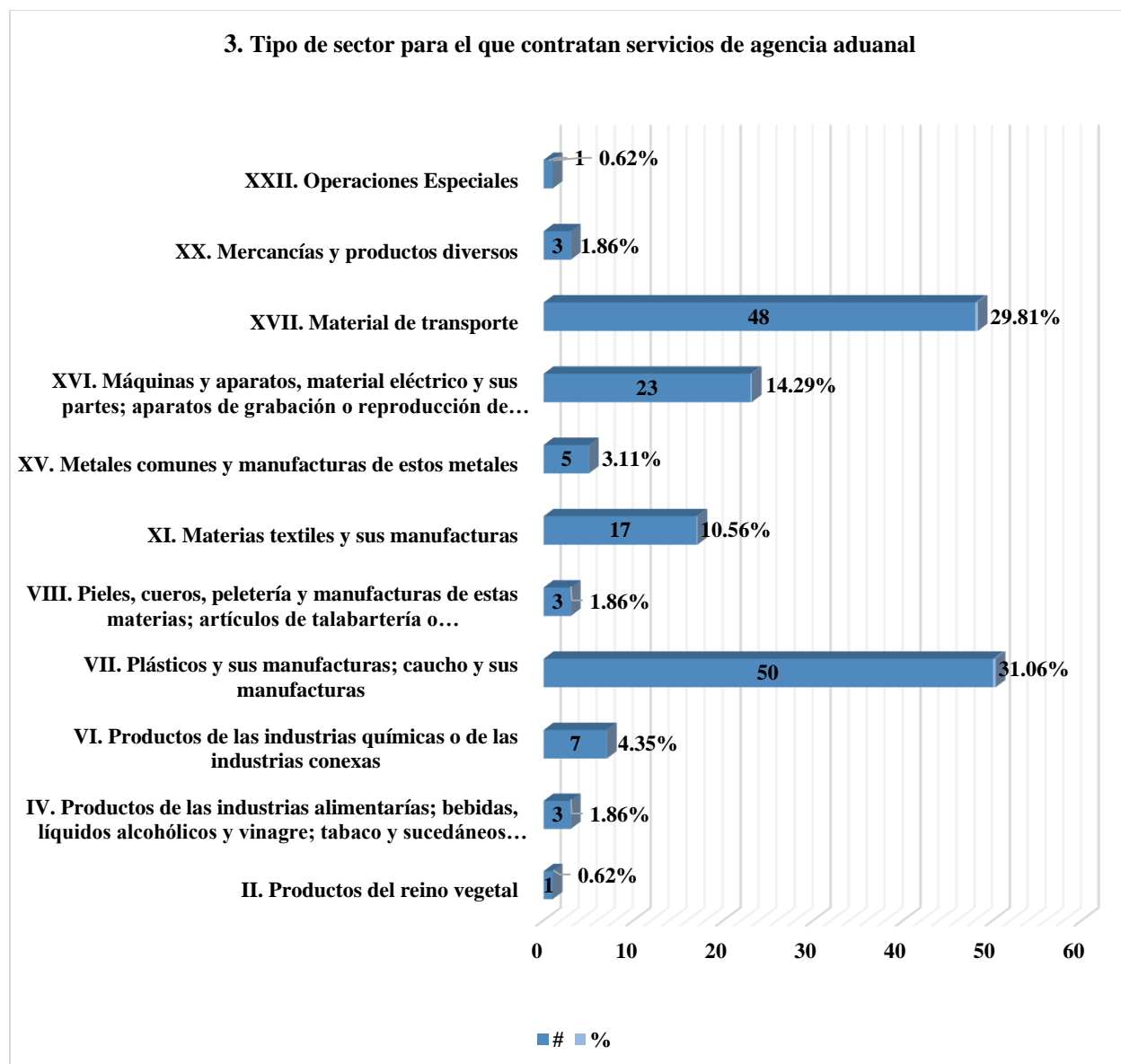
Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

A través de esta pregunta, se aprecia que la mayoría de los participantes son aquellos que conforman a las medianas empresas, que emplean entre los 51 a 250 empleados, con un porcentaje del 36.64 %, seguida por participantes que son parte de empresas que emplean de entre 11 a 50 empleados, consideradas como pequeñas empresas, con un porcentaje del 27.33 %. Posteriormente, los participantes que conforman grandes empresas representan el 20.50 % de los encuestados.

Tabla 29*Tipo de sector para el que contratan servicios de agencia aduanal*

	Frecuencia	Porcentaje
II. Productos del reino vegetal	1	0.62 %
IV. Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborado	3	1.86 %
VI. Productos de las industrias químicas o de las industrias conexas	7	4.35 %
VII. Plásticos y sus manufacturas; caucho y sus manufacturas	50	31.06 %
VIII. Pieles, cueros, peletería y manufacturas de estas materias; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje, bolsos de mano (carteras) y continentes similares; manufacturas de tripa.	3	1.86 %
XI. Materias textiles y sus manufacturas	17	10.56 %
XV. Metales comunes y manufacturas de estos metales	5	3.11 %
XVI. Máquinas y aparatos, material eléctrico y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos	23	14.29 %
XVII. Material de transporte	48	29.81 %
XX. Mercancías y productos diversos	3	1.86 %
XXII. Operaciones Especiales	1	0.62 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 19. Tipo de sector para el que contratan servicios de agencia aduanal

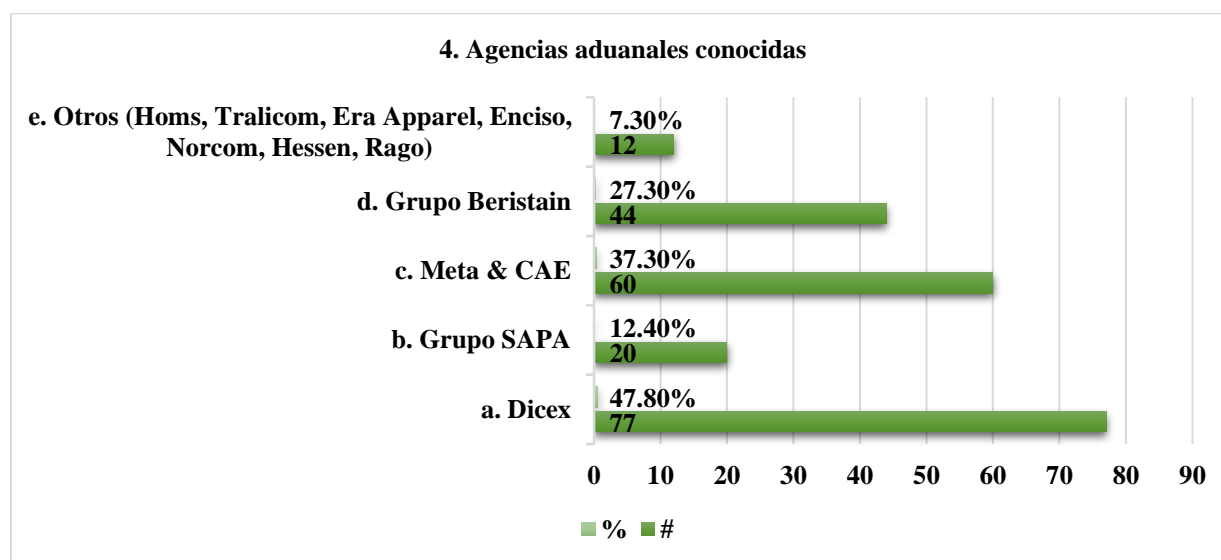
Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

Como se observa en los resultados anteriores, los sectores que representan una mayor área de oportunidad y que son más demandados para la contratación de agencias aduanales, al ser los principales servicios que contratan las empresas en las que los participantes laboran, son en primer lugar con un 31.06 % el sector de plásticos y sus manufacturas, caucho y sus manufacturas; posteriormente, con un 29.81 % el sector de material y transporte en donde se encuentran partes y productos para la industria automotriz fue el segundo de mayor actividad y contratación.

Tabla 30*Agencias aduanales conocidas*

	Frecuencia	Porcentaje
a. Dicex	77	47.80 %
b. Grupo SAPA	20	12.40 %
c. Meta & CAE	60	37.30 %
d. Grupo Beristain	44	27.30 %
e. Otros (Homs, Tralicom, Era Apparel, Enciso, Norcom, Hessen, Rago)	12	7.30 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

**Gráfica 20.** Agencias aduanales conocidas

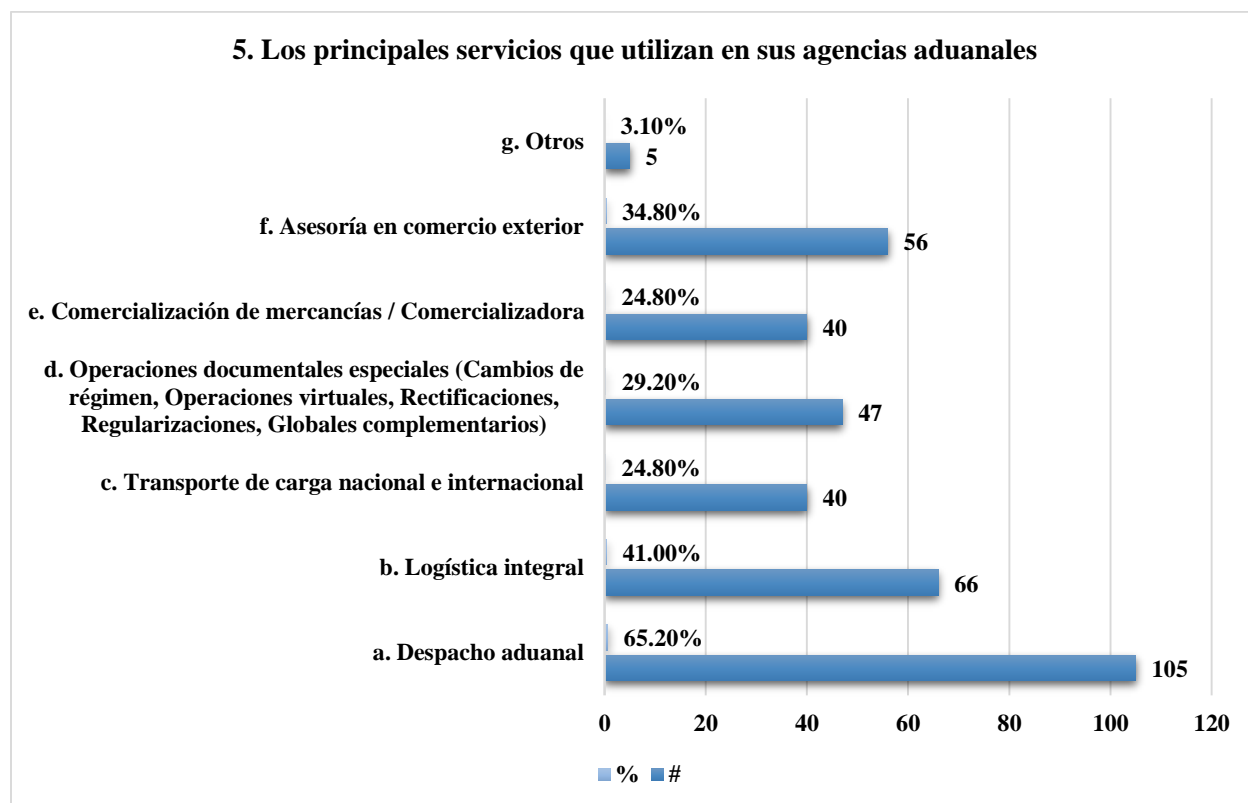
Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

La empresa mayormente conocida entre las Ciudades de Puebla y Querétaro con un porcentaje del 47.80 % es la agencia aduanal Dicex, seguida con un 37.30 % por la agencia aduanal Meta & CAE. En tercer lugar, se ubica Grupo Beristain con un 27.30 %. De acuerdo a los resultados, las agencias como Grupo SAPA, y otras mencionadas en comentarios como Homs, Tralicom, Era Apparel, Enciso, Norcom, Hessen y Rago, figuran en un porcentaje menor, representando un total del 19.7 % de las menciones.

Tabla 31*Los principales servicios que utilizan en sus agencias aduanales*

	Frecuencia	Porcentaje
a. Despacho aduanal	105	65.20 %
b. Logística integral	66	41.00 %
c. Transporte de carga nacional e internacional	40	24.80 %
d. Operaciones documentales especiales (Cambios de régimen, Operaciones virtuales, Rectificaciones, Regularizaciones, Globales complementarios)	47	29.20 %
e. Comercialización de mercancías / Comercializadora	40	24.80 %
f. Asesoría en comercio exterior	56	34.80 %
g. Otros	5	3.10 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

*Gráfica 21. Los principales servicios que utilizan en sus agencias aduanales*

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

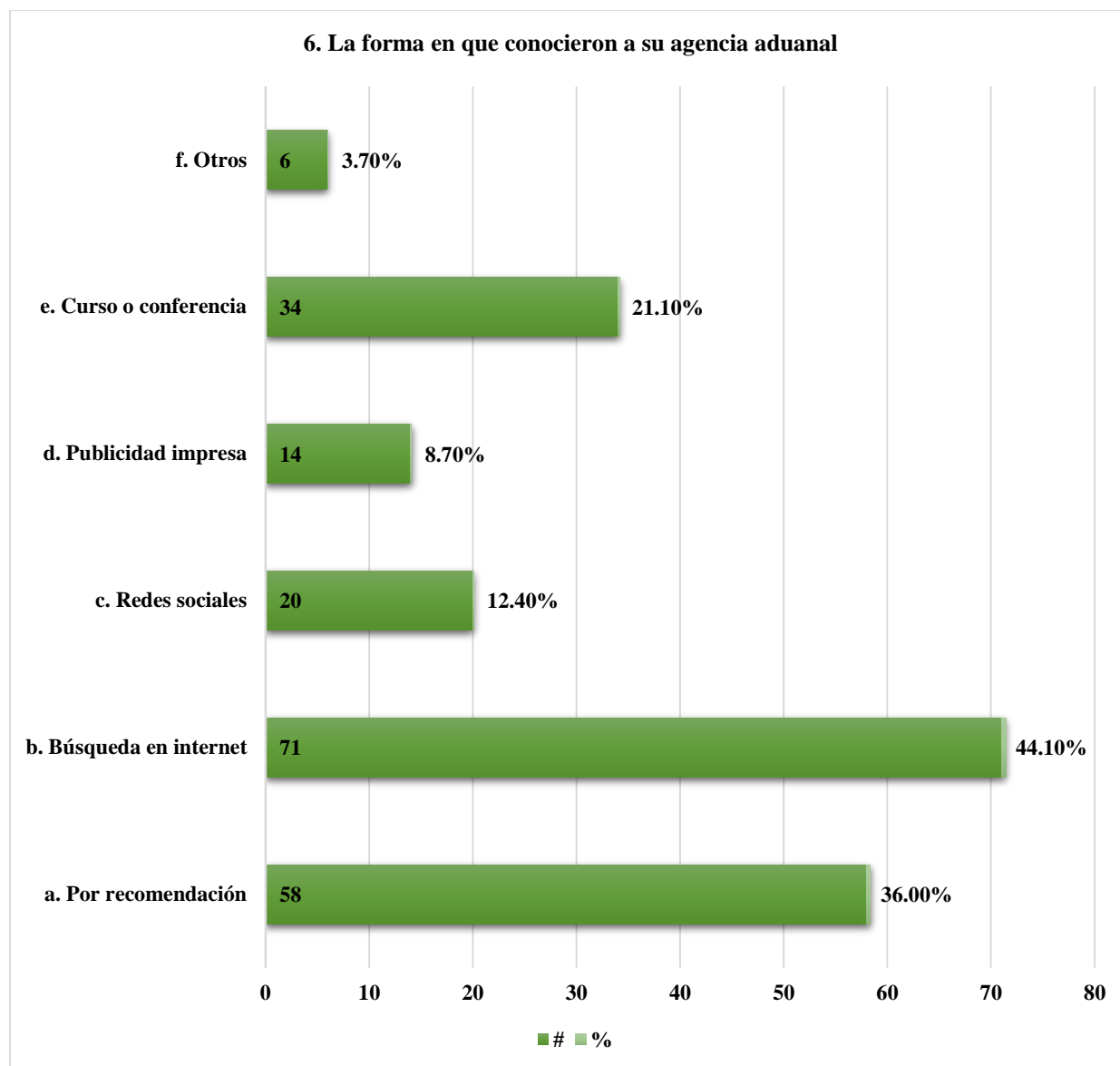
Los principales servicios buscados por los clientes en una agencia aduanal son, en primer lugar el de “Despacho aduanal” con un 65.20 %, seguido por “Logística integral” con un 41.00 %; la “Asesoría en comercio exterior” se sitúa en tercer lugar con un 34.80 %; mientras que “Operaciones documentales especiales” es requerida en un 29.20 % y con un 24.80 % “Comercialización de mercancías / Comercializadora y Transporte de carga nacional e internacional”.

Tabla 32

La forma en que conocieron a su agencia aduanal

	Frecuencia	Porcentaje
a. Por recomendación	58	36.00 %
b. Búsqueda en internet	71	44.10 %
c. Redes sociales	20	12.40 %
d. Publicidad impresa	14	8.70 %
e. Curso o conferencia	34	21.10 %
g. Otros	5	3.10 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 22. La forma en que conocieron a su agencia aduanal

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

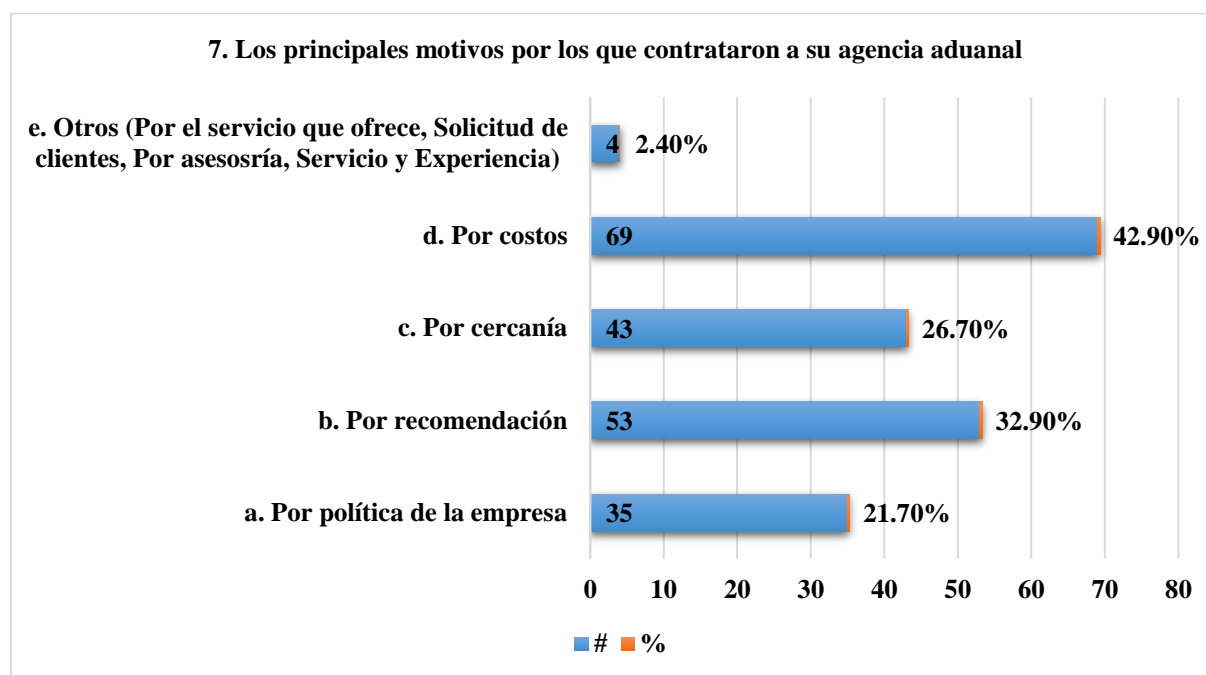
Acercas de la manera en que los encuestados conocieron a su agencia aduanal, el 44.10 % fue por medio de búsqueda en internet, seguido por la recomendación con un 36 % y con un 21.10 % a través de un curso o conferencia. Las redes sociales y publicidad impresa representan los medios menos frecuentes con porcentajes del 12.40 % y 8.70 % respectivamente. Dicha información brinda parámetros acerca de cuáles son los mejores medios para dar a conocer los servicios aduanales de una agencia y atracción de nuevos prospectos.

Tabla 33

Los principales motivos por los que contrataron a su agencia aduanal

	Frecuencia	Porcentaje
a. Por política de la empresa	35	21.70 %
b. Por recomendación	53	32.90 %
c. Por cercanía	43	26.70 %
d. Por costos	69	42.90 %
e. Otros (Por el servicio que ofrece, Solicitud de clientes, Por asesoría, Servicio y Experiencia)	4	2.40 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 23. Los principales motivos por los que contrataron a su agencia aduanal

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

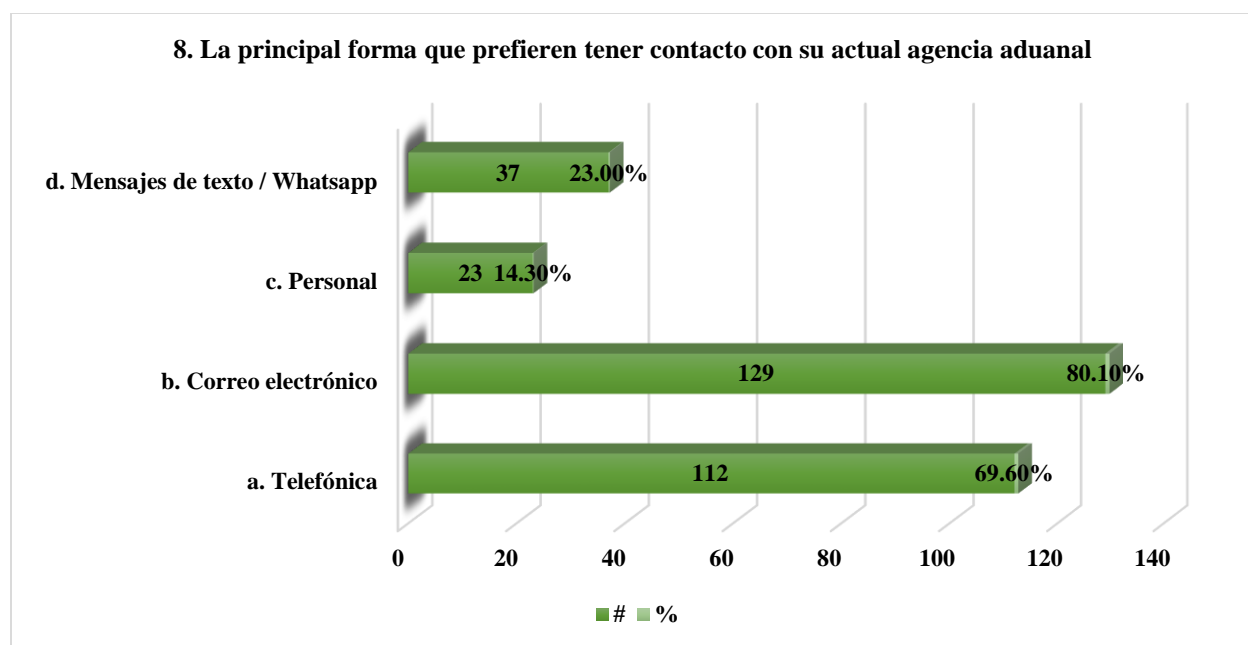
De acuerdo a la información recopilada, se observa que el principal motivo de decisión para contratación de una agencia aduanal, es el tema de costos con un 42.90 %, seguido por la recomendación con un 32.90 %. El 26.70 % expresó que fue por la cercanía en que se encontraban las agencias y el 21.70 % por políticas de la empresa.

Tabla 34

La principal forma de contacto que prefieren tener con su actual agencia aduanal

	Frecuencia	Porcentaje
a. Telefónica	112	69.60 %
b. Correo electrónico	129	80.10 %
c. Personal	23	14.30 %
d. Mensajes de texto / WhatsApp	37	23.00 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 24. La principal forma que prefieren tener contacto con su actual agencia aduanal

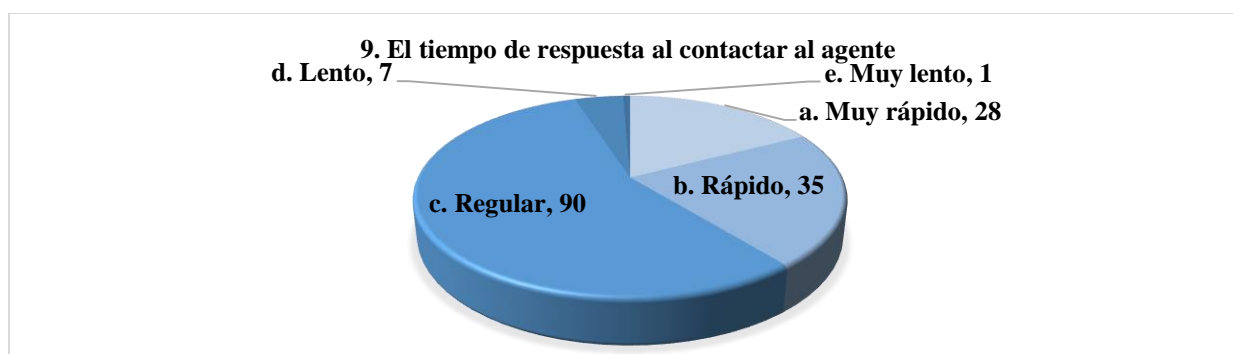
Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

Los encuestado mostraron que la principal manera en que prefieren tener contacto con su actual agencia aduanal es por medio del correo electrónico con un 80.10 %, seguido con un 69.60 % por vía telefónica. El 23.00 % mencionó por vía mensaje de texto o WhatsApp y el 14.30 % de manera personal. Como se puede observar, en este caso, los medios impersonales son preferidos por los clientes, coincidiendo con el tema de la disponibilidad de tiempo que se expresaba al inicio del presente proyecto.

Tabla 35*El tiempo de respuesta al contactar al agente*

	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy rápido	28	17.39 %
b. Rápido	35	21.74 %
c. Regular	90	55.90 %
d. Lento	7	4.35 %
e. Muy lento	1	0.62 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

**Gráfica 25.** El tiempo de respuesta al contactar al agente

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

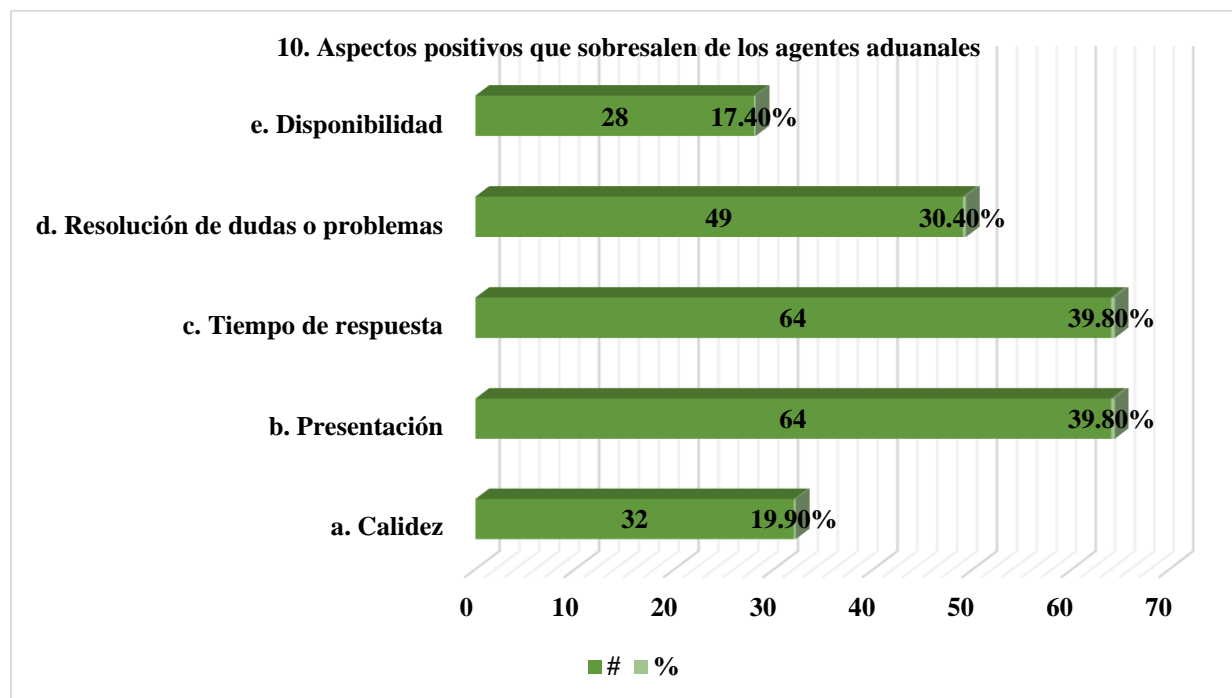
En esta gráfica, el 55.90 % de los encuestados considera que, el tiempo de respuesta que obtienen al contactar a su agente aduanal es de tipo regular, mientras que el 39.13 % considera que el tiempo de respuesta que reciben es de forma rápida. Solo el 4.97 % considera que recibe un tiempo de respuesta lento. Esto representa un área de oportunidad que puede aprovechar la agencia Aduanal “A” dentro de su oferta y atención de servicio al cliente.

Tabla 36*Aspectos positivos que sobresalen de los agentes aduanales*

	Frecuencia	Porcentaje
a. Calidez	32	19.90 %
b. Presentación	64	39.80 %

c. Tiempo de respuesta	64	39.80 %
d. Resolución de dudas o problemas	49	30.40 %
e. Disponibilidad	28	17.40 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 26. Aspectos positivos que sobresalen de los agentes aduanales

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

Los aspectos positivos que sobresalen a criterio de los participantes acerca de sus agentes aduanales son: el tiempo de respuesta con un 39.80 %, y con un mismo porcentaje su presentación. La resolución de problemas se acerca con un 30.40 % y con un 19.90 % y 17.40 % la calidez y la disponibilidad respectivamente.

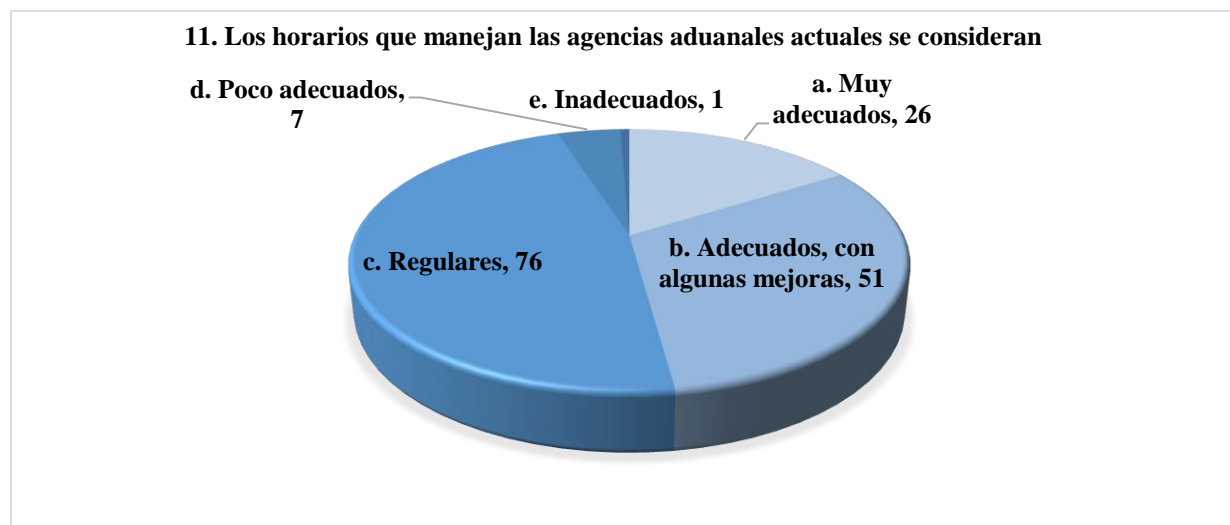
Tabla 37

Los horarios que manejan las agencias aduanales actuales se consideran

	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy adecuados	26	16.15 %
b. Adecuados, con algunas mejoras	51	31.68 %

c. Regulares	76	47.20 %
d. Poco adecuados	7	4.35 %
e. Inadecuados	1	0.62 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 27. Los horarios que manejan las agencias aduanales actuales se consideran

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

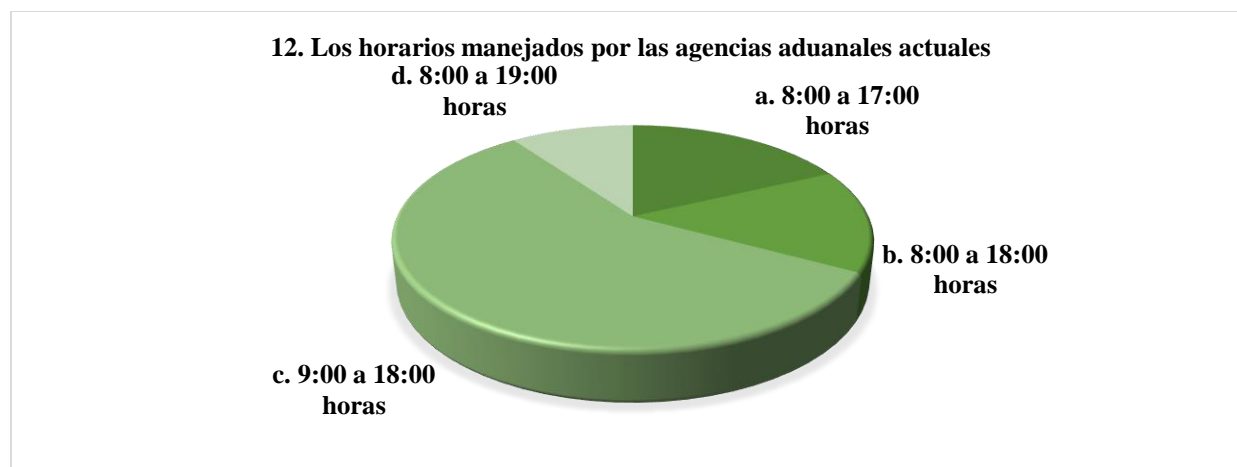
En el tema de los horarios que manejan las agencias aduanales de los encuestados estos consideran que son en su mayoría regulares con un 47.20 %, mientras que el 31.68 % considera que los horarios son adecuados, pero con algunas mejoras. Solo el 16.15 % considera que los horarios son muy adecuados.

Tabla 38

Los horarios manejados por las agencias aduanales actuales

	Frecuencia	Porcentaje
a. 8:00 a 17:00 horas	29	18.01 %
b. 8:00 a 18:00 horas	24	14.91 %
c. 9:00 a 18:00 horas	92	57.14 %
d. 8:00 a 19:00 horas	16	9.94 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 28. Los horarios manejados por las agencias aduanales actuales

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

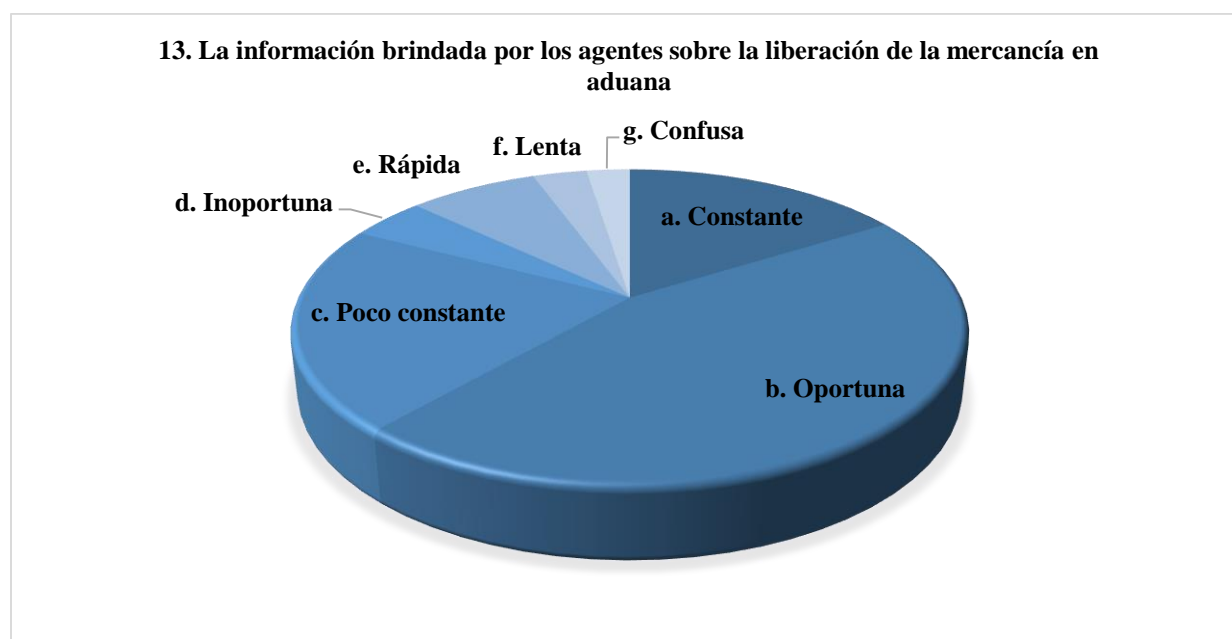
Los horarios en que operan la mayoría de las agencias aduanales que brindan servicio a los participantes de la presente encuesta, con un 57.14 % se ubican en horarios de 09:00 a 18:00 horas. Por otro lado, las agencias que manejan horarios de entre 8:00 a 17:00 horas, representan alrededor del 18.01 % de las respuestas, mientras que el 14.91 % son aquellas que brindan sus servicios en horarios de 8:00 a 18:00 horas y con un 9.94 % 8:00 a 19:00 horas. Como se observa, son horarios relativamente amplios y a pesar de esto, los clientes consideran como regulares estos horarios manejados.

Tabla 39

La información brindada por los agentes sobre la liberación de la mercancía en aduana

	Frecuencia	Porcentaje
a. Constante	26	16.15 %
b. Oportuna	73	45.34 %
c. Poco constante	34	21.12 %
d. Inoportuna	7	4.35 %
e. Rápida	12	7.45 %
f. Lenta	5	3.11 %
g. Confusa	4	2.48 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 29. La información brindada por los agentes sobre la liberación de la mercancía en aduana

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

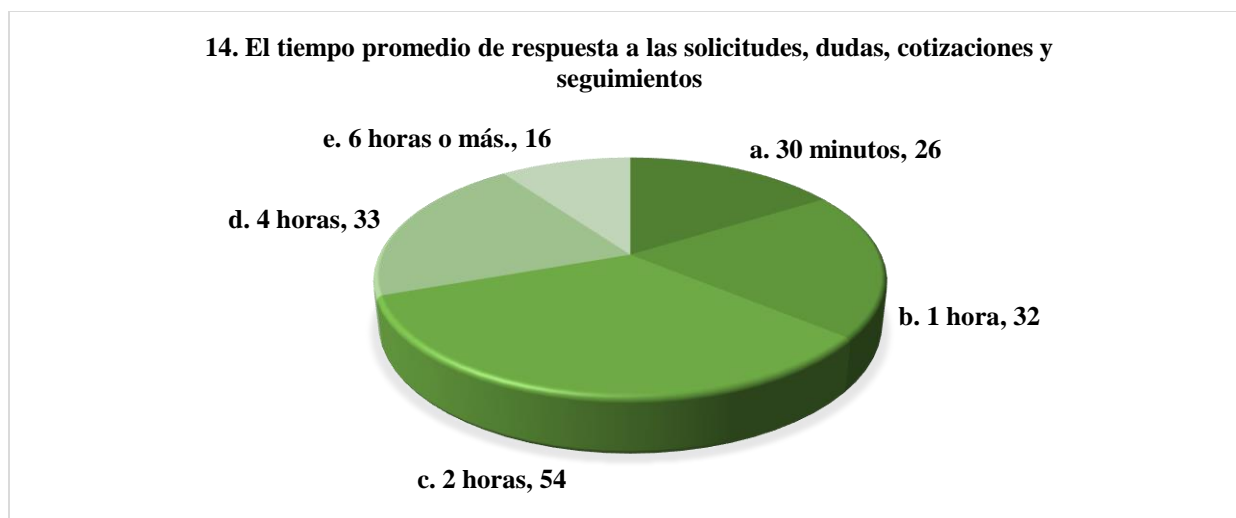
La información brindada por los agentes sobre la liberación de la mercancía en aduana es considerada por los encuestados con un 77.64 % como oportuna y constante, mientras que, en el caso de algunos participantes, con un 31.06 % la consideran como poco constante, inoportuna, lenta y confusa.

Tabla 40

El tiempo promedio de respuesta a las solicitudes, dudas, cotizaciones y seguimientos

	Frecuencia	Porcentaje
a. 30 minutos	26	16.15 %
b. 1 hora	32	19.87 %
c. 2 horas	54	33.54 %
d. 4 horas	33	20.50 %
e. 6 horas o más.	16	9.94 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 30. El tiempo promedio de respuesta a las solicitudes, dudas, cotizaciones y seguimientos

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

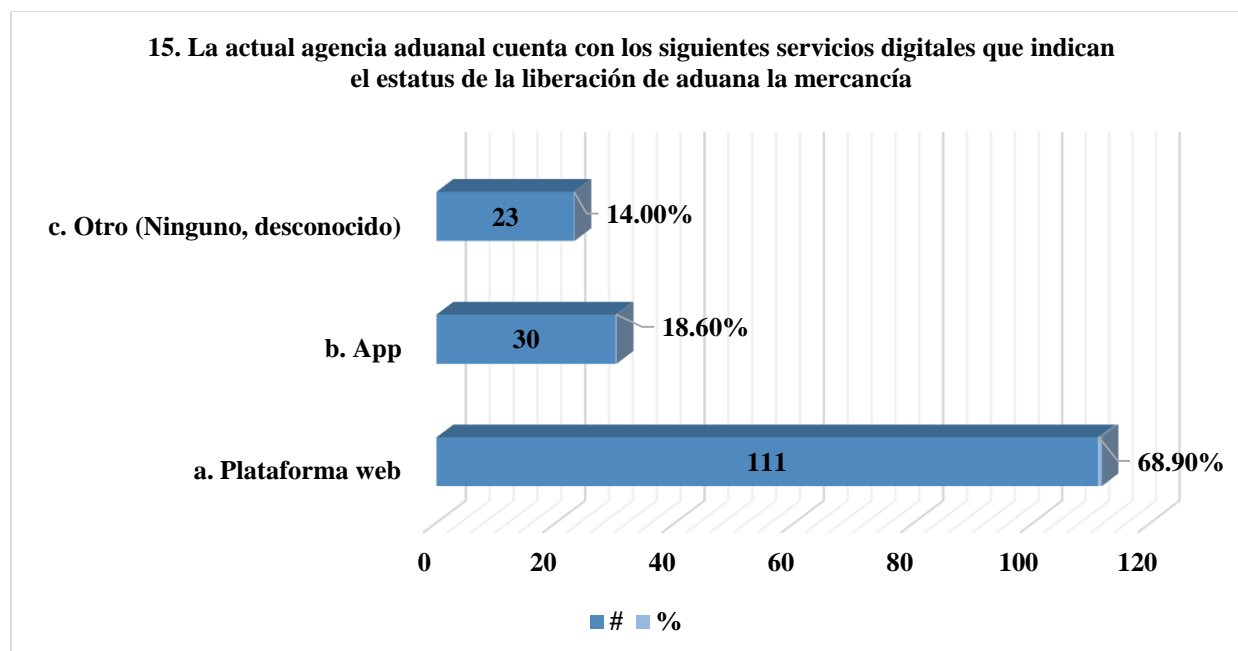
El tiempo promedio de respuestas que los encuestados que consideran acerca de las solicitudes de dudas, cotizaciones y seguimientos ronda en un 33.54 % con un tiempo de 2 horas; el 20.50 % de 4 horas; por su parte, el 19.87 % es de 1 hora y el 9.94 % de 6 horas o más. Los tiempos normales que se manejan en las agencias son de 1 a 2 horas. En ocasiones, el tiempo de respuesta puede alcanzar hasta 4 horas, por revisión de documentos, pero lo ideal es mantener el contacto constante para actualización y seguimiento.

Tabla 41

La actual agencia aduanal cuenta con los siguientes servicios digitales que indican el estatus de la liberación de aduana la mercancía

	Frecuencia	Porcentaje
a. Plataforma web	111	68.90 %
b. App	30	18.60 %
c. Otro (Ninguno, desconocido)	23	14.00 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 31. La actual agencia aduanal cuenta con los siguientes servicios digitales que indican el estatus de la liberación de aduana la mercancía

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

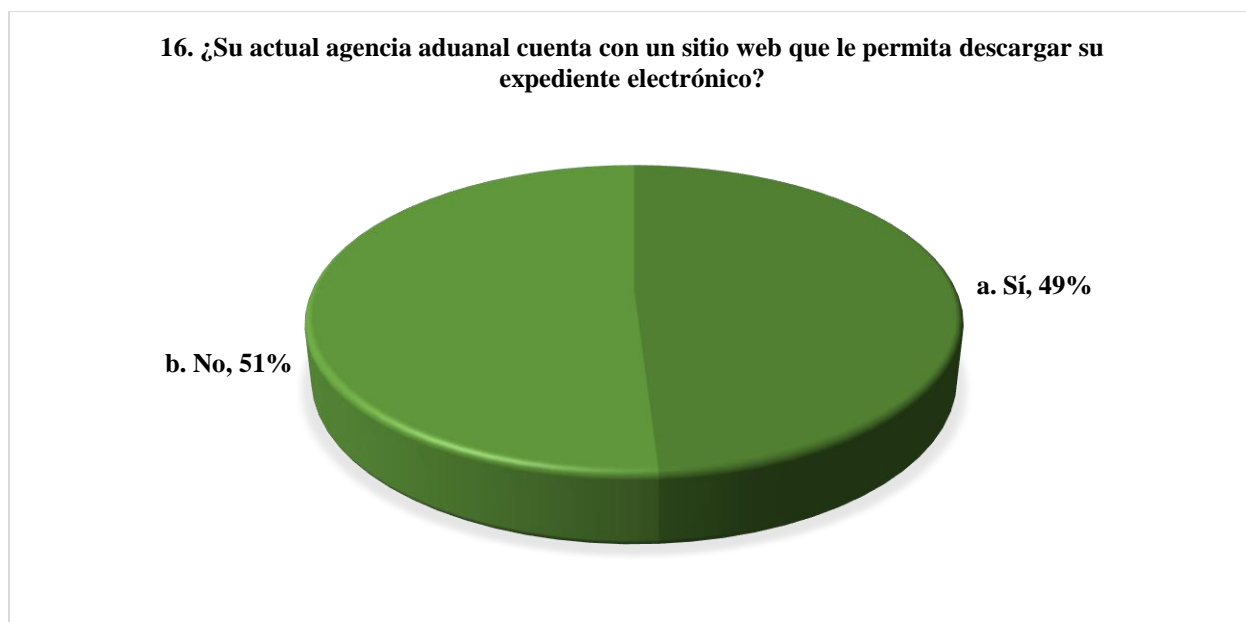
El 68.90 % de los encuestados confirmo que su agencia aduanal cuenta con una plataforma web que les indica el estatus de la liberación de sus mercancías de aduana. Un 18.60 % seleccionó que cuentan con una App y un 14.00 % mencionó que no cuentan o que les es desconocido que su agencia cuente con este tipo de servicio.

Tabla 42

Cuenta con sitio web la agencia, con el que les permite descargar expedientes electrónicos

	Frecuencia	Porcentaje
a. Sí	79	49.00 %
b. No	82	51.00 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 32. Cuenta con sitio web la agencia, con el que les permite descargar expedientes electrónicos

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

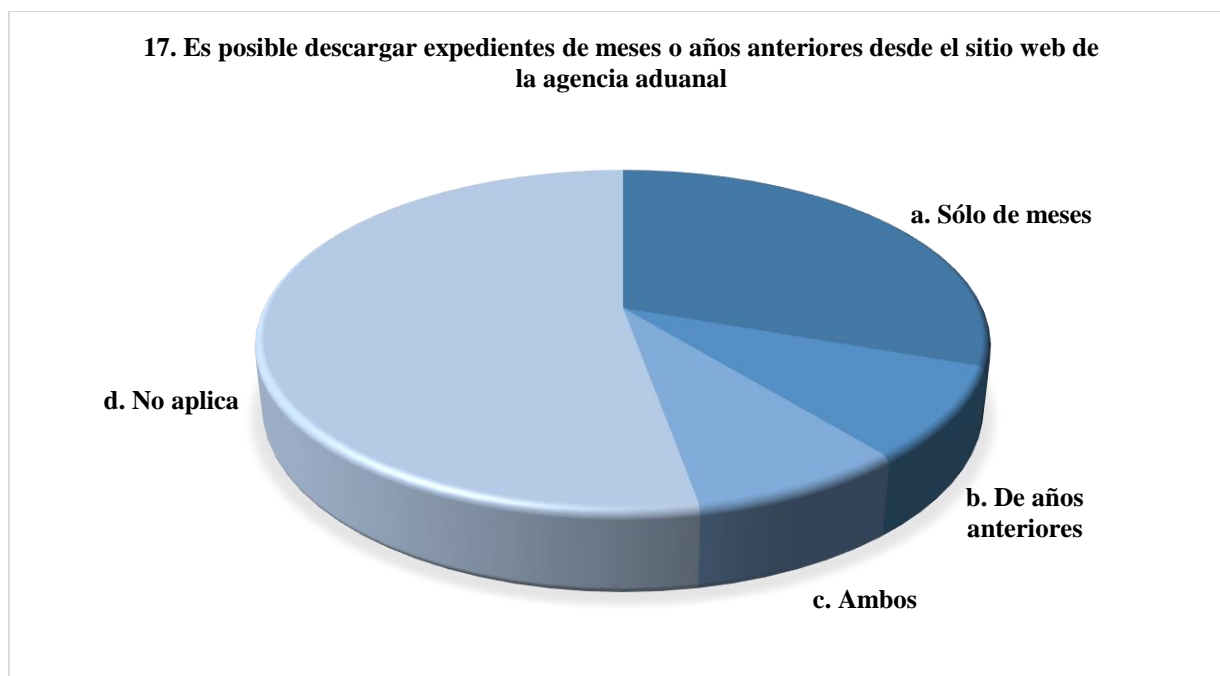
Acerca de un sitio web que les permita descargar expedientes electrónicos el 51.00 % mencionó que su actual agencia aduanal cuenta con el portal, mientras que el 49.00 % confirma que no cuentan con este.

Tabla 43

Es posible descargar expedientes de meses o años anteriores desde el sitio web de la agencia aduanal

	Frecuencia	Porcentaje
a. Sólo de meses	49	30.43 %
b. De años anteriores	14	8.70 %
c. Ambos	13	8.07 %
d. No aplica	85	52.80 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 33. Es posible descargar expedientes de meses o años anteriores desde el sitio web de la agencia aduanal

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

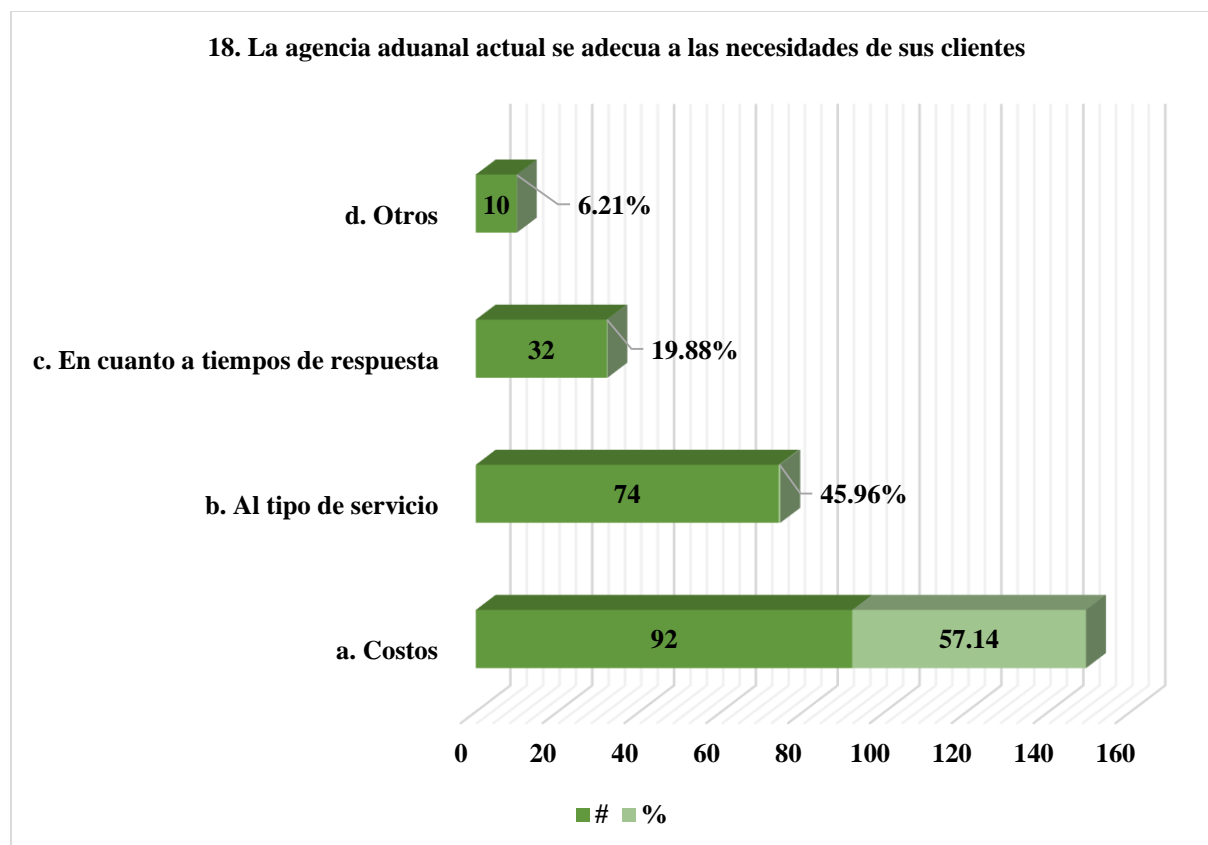
Sobre la posibilidad en que los usuarios puedan descargar expedientes electrónicos de meses o años anteriores el 52.80 % mencionó que en su caso no aplica, mientras que el 30.43 % seleccionó que solo de meses anteriores y el 8.70 % y 8.07 % seleccionaron que de años anteriores y ambos respectivamente.

Tabla 44

Cómo la agencia aduanal actual se adecua a las necesidades de sus clientes

	Frecuencia	Porcentaje
a. Costos	92	57.14 %
b. Al tipo de servicio	74	45.96 %
c. En cuanto a tiempos de respuesta	32	19.88 %
d. Otros	10	6.21 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 34. La agencia aduanal actual se adecua a las necesidades de sus clientes

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

En el tema de que la agencia aduanal se adecue a las necesidades de sus clientes, el 57.14 % seleccionó que se adecuan en cuanto a costos, mientras que el 45.96 % fue por el tipo de servicio y el 19.88 % al tiempo de respuesta. Esto coincide con el motivo de contratación de su agencia.

Tabla 45

Los esfuerzos de la agencia aduanal han establecido relaciones

	Frecuencia	Porcentaje
a. Largo plazo	55	34.16 %
b. Mediano plazo	79	49.07 %
c. Corto plazo	27	16.77 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 35. Los esfuerzos de la agencia aduanal han establecido relaciones

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

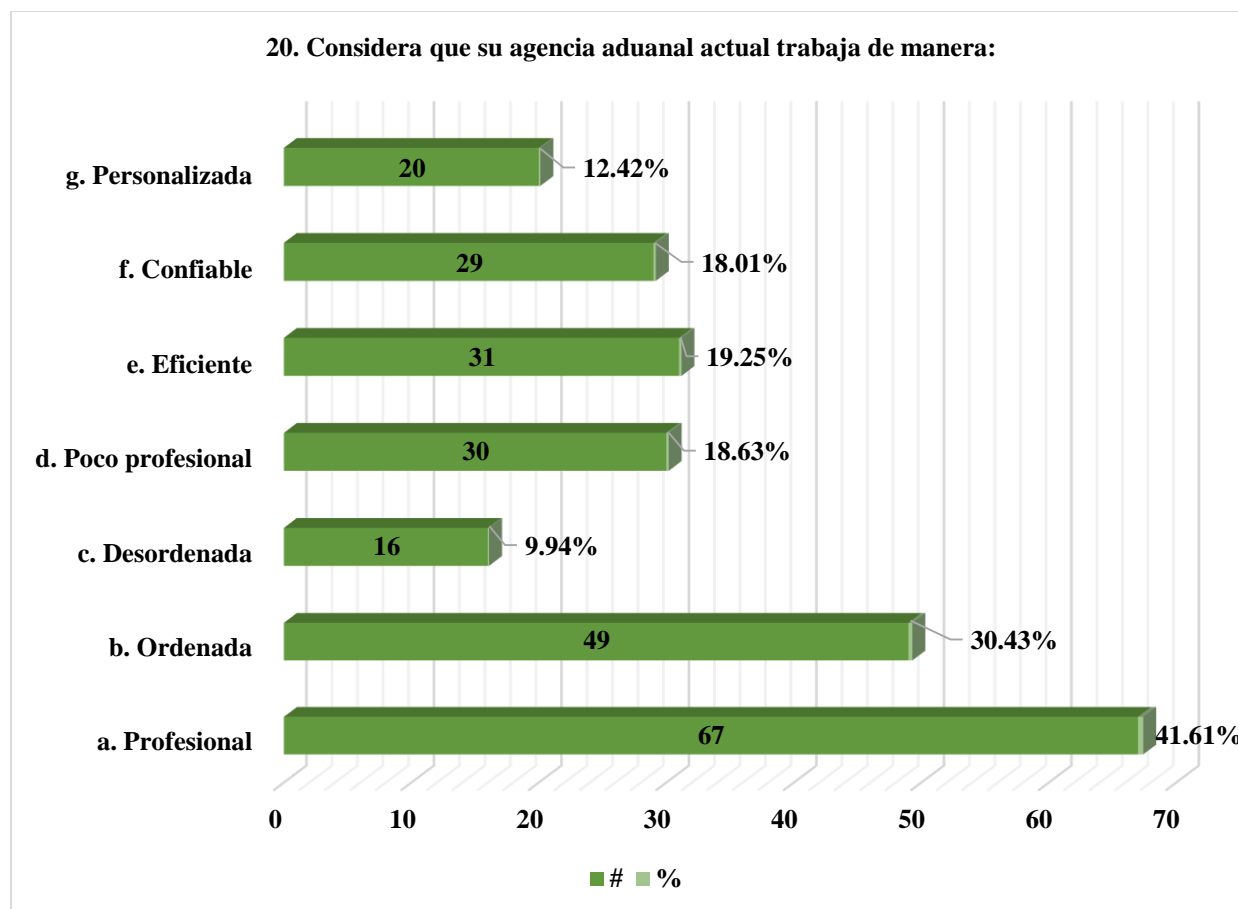
De acuerdo a la información presentada, los participantes mencionan que la relación establecida, a su criterio, con su actual agencia aduanal, en su mayoría con un 49.07 % es a mediano plazo, por otro lado, el 34.16 % es a largo plazo y el 16.77 % a corto plazo. Esto indica que casi la mitad de los encuestados pueden ser susceptibles a un cambio de agencia, lo cual también es señal de baja fidelización con se agencia actual y representa una oportunidad de atracción para otras agencias.

Tabla 46

Las agencias aduanales trabajan de manera

	Frecuencia	Porcentaje
a. Profesional	67	41.61 %
b. Ordenada	49	30.43 %
c. Desordenada	16	9.94 %
d. Poco profesional	30	18.63 %
e. Eficiente	31	19.25 %
f. Confiable	29	18.01 %
g. Personalizada	20	12.42 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 36. Las agencias aduanales trabajan de manera

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

Para el 41.61 % de los encuestados, sus agencias aduanales trabajan de manera profesional; el 30.43 % considera que trabajan de manera ordenada. El 18.63 % considera que trabajan de manera poco profesional; 19.25 % de manera eficiente; 18.01 % de manera confiable y con 12.42 % de manera personalizada.

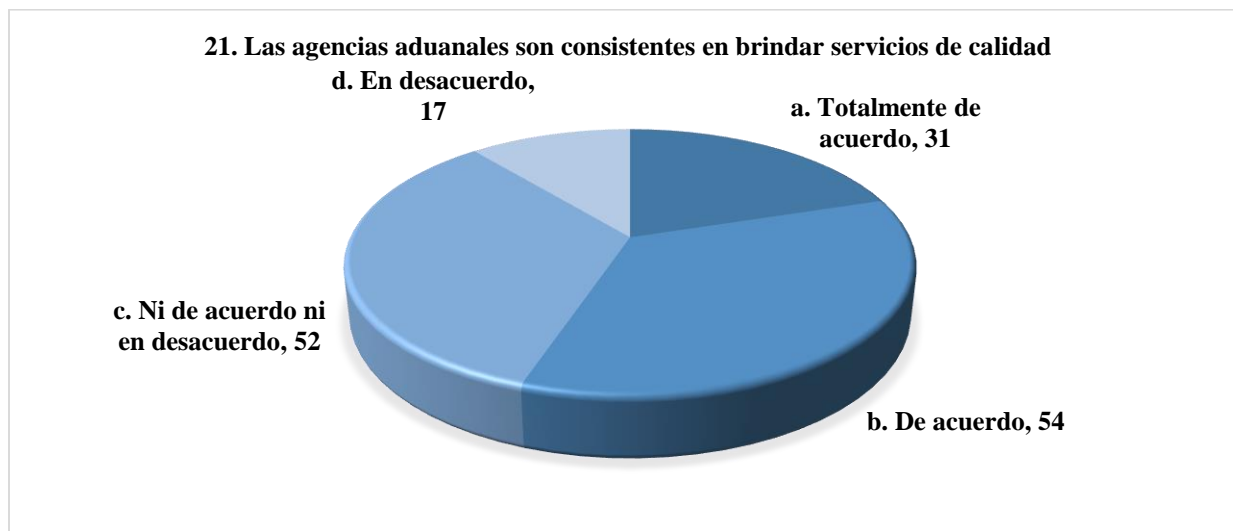
Tabla 47

Las agencias aduanales son consistentes en brindar servicios de calidad

	Frecuencia	Porcentaje
a. Totalmente de acuerdo	31	19.25 %
b. De acuerdo	54	33.54 %
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	32.30 %

d. En desacuerdo	17	10.56 %
e. Totalmente en desacuerdo	7	4.35 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 37. Las agencias aduanales son consistentes en brindar servicios de calidad

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

Tabla 48

Medida de tendencia central en las agencias aduanales son consistentes en brindar servicios de calidad

Medida de tendencia central	Valor	Interpretación
Media	3.52	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Moda	4.00	De acuerdo

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

En esta gráfica, el 52.79 % (De acuerdo - 33.54 %, Totalmente de acuerdo – 19.25 %) de los encuestados, considera que están de acuerdo en que sus agencias aduanales están conscientes en brindarles un servicio de calidad. Mientras el 14.91 % se encuentra en desacuerdo. En el caso del 32.30 % comentar no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. La media y la moda presentan un valor de 3.52 y 4.00 respectivamente, lo cual presenta la tendencia como ni de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 49

La agencia aduanal cumple con lo establecido en la prestación de sus servicios

	Frecuencia	Porcentaje
a. Siempre	29	18.01 %
b. Casi siempre	40	24.84 %
c. Regularmente	77	47.83 %
d. Casi nunca	14	8.70 %
e. Nunca	1	0.62 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 38. La agencia aduanal cumple con lo establecido en la prestación de sus servicios

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

Tabla 50

Medida de tendencia central en la agencia aduanal cumple con lo establecido en la prestación de sus servicios

Medida de tendencia central	Valor	Interpretación
Media	3.51	Regularmente
Moda	3.00	Regularmente

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

En esta gráfica, el 47.83 % seleccionó que su agencia aduanal regularmente cumple con lo establecido, mientras solo el 24.84 % casi siempre y el 18.01 % confirma que siempre. Solo el 9.32 % seleccionó que nunca cumplen con lo establecido. La media y la moda presentan un valor de 3.51 y 3.00 respectivamente, lo cual presenta la tendencia como regularmente.

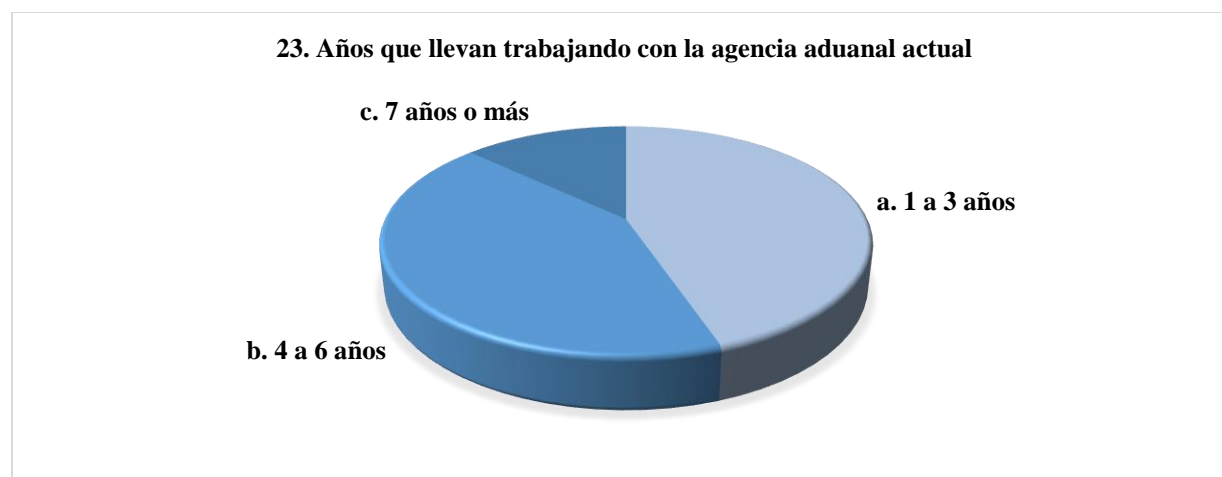
Como es posible observar, existe una gran área de oportunidad en el cumplimiento de las promesas del servicio de las agencias aduanales de los encuestados.

Tabla 51

Años que llevan trabajando con la agencia aduanal actual

	Frecuencia	Porcentaje
a. 1 a 3 años	72	44.72 %
b. 4 a 6 años	68	42.24 %
c. 7 años o más	21	13.04 %

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.



Gráfica 39. Años que llevan trabajando con la agencia aduanal actual

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

De los 161 encuestados, indica que el 44.72 % han sido clientes por 1 a 3 años; 42.24 % de 4 a 6 años y 13.04 % de 7 años o más, lo que puede indicar un área de oportunidad en cuanto al desarrollo de lealtad entre clientes y empresas.

Por otro lado, a continuación, se presenta la tabla comparativa del análisis con cuatro agencias aduanales de la competencia, dentro de la tabla comparativa se pueden observar los diferentes atributos y las características de las mismas.

Tabla 52

Análisis comparativo con la información de las agencias aduanales de la competencia vs la agencia aduanal "A"

**Ver anexo tabla comparativa.

Tabla 53

Análisis comparativo con la información de las agencias aduanales de la competencia vs la agencia aduanal "A"

Comparativo de agencias aduanales vs la agencia aduanal "A"

<p>Servicios que ofrece la Agencia Aduanal</p>	<p>Sobre los servicios ofertados por la competencia contra los de la agencia aduanal "A", se observa que esta última, abarca la mayoría de los servicios brindados por estas. En este caso, con quienes tiene mayor similitud en el tipo de servicios es con la agencia Dicex de la Ciudad de Querétaro y con la agencia Grupo Beristain de la Ciudad de Puebla. En el primer caso, el único servicio no ofertado por la agencia "A" en comparación con Dicex es el de Trámite de tránsitos internos de mercancía.</p> <p>Mientras que, comparada con el Grupo Beristain, el servicio no ofertado por la agencia aduana "A" es: Comercialización de mercancías / Comercializadora.</p> <p>Analizando la segunda agencia de Querétaro, Grupo SAPA, se observa que esta agencia solo cuenta con tres servicios, de los cuales la agencia "A" cuenta con dos de ellos, siendo la excepción el servicio de Almacenaje CEDIS (Centro de Distribución). Por su parte, la agencia Meta&CAE, ubicada en Puebla, cuenta solo con tres servicios, los cuales, también son manejados por la agencia "A".</p> <p>Con la información anterior, se puede mencionar que los servicios que ofrece la agencia aduanal "A", se acercan en su mayoría a lo que ofrece su competencia, rebasando en algunos casos, el número de servicios de algunos competidores.</p>
---	--

<p>Catálogo de las aduanas que opera la agencia aduanal para la prestación de servicios</p>	<p>Dentro de este apartado, es importante mencionar que las principales aduanas son: CDMX, Querétaro, Guadalajara, Veracruz, Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Altamira, Colombia, Nuevo Laredo y Tijuana.</p> <p>La agencia aduanal "A" sí cuenta con presencia en estas áreas, más una adicional.</p> <p>La agencia Dicex abarca dichas aduanas, adicionando seis más que no son de gran demanda en el mercado.</p> <p>Grupo SAPA, abarca ocho de las diez aduanas principales, adicionando tres que son de baja demanda. La agencia Meta&CAE, se encuentra presente en tres de las aduanas principales, como adicionales cuenta con otras seis aduanas que no se encuentran entre las más demandadas.</p> <p>Por último, la agencia Grupo Beristain, cuenta solamente con cinco agencias, las cuales son parte de las aduanas principales.</p>
<p>Certificaciones</p>	<p>En el tema de las certificaciones, tres de las cuatro agencias aduanales analizadas no poseen certificación del algún tipo. La única que posee dos certificaciones es Dicex con Quality Customs Brokers e ISO 9001:2015.</p> <p>La agencia aduanal "A" cuenta con la certificación ISO 9001:2015. Para poder obtener la otra certificación debe cubrir requisitos más especializados y con una cobertura más exigente, este tema es importante debido a que generan mayor confianza a los clientes.</p>
<p>Medios de contacto (redes sociales)</p>	<p>En el tema de los medios de contacto, solamente tres (Dicex, Meta&CAE y Grupo Beristain) de las cuatro agencias analizadas cuentan con medios de contacto por medio de redes sociales, como lo son: Facebook, Linked-In, Twitter e Instagram, mientras que la empresa aduanal "A", solamente cuenta con la red social Facebook.</p> <p>Las tres agencias que cuentan con redes sociales se mantienen activas y con actualizaciones constantes en ellas.</p> <p>En el caso de la agencia "A", su red social Facebook, se encuentra desactualizada desde hace más de un año. La agencia "A" podría</p>

considerar contemplar designar un administrador de su cuenta de Facebook y a la vez, comenzar a tener mayor presencia en redes como Linked-In o Twitter.

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.

Capítulo 6

Estrategias y hallazgos.

Investigación 1

Estrategias

De acuerdo a los resultados anteriores, se realiza la propuesta de las siguientes estrategias de mejora:

- Desarrollo e implementación de una plataforma web en donde los clientes puedan rastrear y monitorear el estatus en tiempo real de sus embarques.
- Desarrollo e implementación de un sistema de comunicación ligado con la plataforma web, en donde los clientes reciban avisos inmediatos en caso de existir algún retraso o por contingencias ajenas o no a las actividades de la agencia aduanal y que pudieran afectar el servicio proporcionado.
- Mejorar la funcionalidad de la plataforma de expedientes digitales con la que ya cuenta la agencia realizando las actualizaciones necesarias, así como informar por medio de correo electrónico a sus clientes de la existencia de ésta y el tiempo de permanencia de los expedientes, añadiendo un manual que facilite su correcto uso.
- Realizar acercamiento con los clientes para conocer sus dudas o necesidades a través de visitas empresariales.
- Informar a los clientes por medio de una presentación personalizada, sobre la oferta de los servicios con los que cuenta la empresa y los beneficios que pueden obtener, para el desarrollo de lealtad.
- Establecer un lineamiento para los ejecutivos de cuenta, de cómo deben transmitir la información a los clientes, así como los tiempos en que debe ser proporcionada.
- Implementar procesos por escrito acerca de las actividades de los ejecutivos de cuenta, en conjunto con la atención al cliente para que los ejecutivos no pierdan de vista los pasos a realizar.
- Realizar una investigación de marketing interno para evaluar el clima organizacional y que permita conservar y capacitar a los empleados tanto del perfil de la empresa como de actualizaciones referentes a su trabajo.

Hallazgos

El presente proyecto de investigación se centró en la empresa “A” con giro de agencia aduanal dentro de la Ciudad de Puebla, en donde se contó con 22 encuestados, los cuales 20 son clientes actuales de la empresa, y los 2 restantes son clientes antiguos que decidieron prescindir de los servicios de la misma.

Los hallazgos que se observaron y fueron encontrados en esta investigación, se desglosan a continuación:

- Al contratar un servicio de agencia aduanal se busca un buen servicio y el tema de los costos es de los aspectos más determinantes a la hora de seleccionar una agencia.
- Se considera que existen ocasiones en que hay demora en el tiempo de respuesta por parte del servicio de la agencia y de los ejecutivos de cuenta.
- Es importante minimizar la frecuencia de rotación de los ejecutivos de cuenta.
- Los clientes solicitan un portal web para rastrear los embarques en todo momento y poder tener el control del estatus de los mismos, para así incrementar la atención y seguimiento.
- Se busca seguridad, atención personalizada.
- En el caso del portal de expedientes electrónicos, los clientes buscan mayor practicidad.

Investigación 2

Estrategias

Para la segunda fase de la investigación, con base en la investigación por medio del Benchmarking, las siguientes estrategias de mejora son:

- Desarrollar e implementar una campaña publicitaria en la plataforma de Google Adwords, buscando un posicionamiento orgánico (SEO).
- Implementar un servicio personalizado basado en la interacción constante con el cliente a través del sitio web, correos electrónicos y llamadas telefónicas.
- Refrescar la imagen corporativa de la agencia aduanal con el propósito de mantener y crear confianza de los clientes actuales y potenciales.
- Implementar un horario de servicio continuo a través de un sistema back up para el monitoreo constante de los embarques.

- Crear un espíritu organizacional basado en el profesionalismo y orden en la prestación del servicio al cliente, con el propósito de hacer los valores vivenciales dentro de la organización.
- Desarrollar una bitácora de servicio para asegurar el cumplimiento en tiempos o plazos de los procesos o planes ofertados por parte de la empresa al cliente.
- Promocionar los paquetes de Outsourcing logístico enfocado a las necesidades de la empresa.
- Organización de cursos o conferencias sin costo a los clientes, de manera personalizada de acuerdo a sus necesidades y de manera cuatrimestral contando con la opción de que sean impartidos de manera virtual.
- Proporcionar teléfonos móviles a los ejecutivos de cuenta para contar con una comunicación más eficaz con los clientes.
- Realizar un análisis de los embarques de los clientes preparando con los resultados un entregable en donde se muestren mejoras, como reducción de costos y puntos de riesgo del cliente.
- Visitas anuales de la directora en conjunto con el clasificador de las mercancías, esto con la finalidad de un conocimiento más amplio y profundo de las empresas en cuanto a tipos de materiales, mercancías, procesos de producción, entre otros.

Hallazgos

Los hallazgos para esta segunda fase de la investigación que fueron encontrados, son los siguientes:

- Se encontró que no existen vínculos sólidos entre las agencias aduanales y sus clientes actuales.
- El 32.10 % de los clientes en las agencias aduanales considera que éstas no son tan consistentes al momento de brindar un servicio de calidad.
- El cliente está dispuesto a sacrificar calidad por precio en cuanto a la prestación de servicios aduanales, tanto en la Ciudad de Puebla y Querétaro.
- La contratación de los servicios de agencias aduanales está influenciada de manera significativa por las relaciones personales: amistades entre directores o gerentes o convenios a puerta cerrada. Así como por cuestiones de cercanía o ubicación.

- Los clientes buscan que el principal medio de contacto sea impersonal (correos electrónicos).
- La mayor parte de las empresas demandan servicios aduanales en las ciudades de Puebla y Querétaro son pequeñas y medianas empresas de la industria automotriz.
- Las agencias aduanales mayormente identificadas por las empresas encuestadas, fueron Dicex que domina el mercado en la Ciudad de Querétaro y Meta & CAE en el mercado de la Ciudad de Puebla.
- Los principales servicios contratados son: Despacho Aduanal, Logística Integral y Asesoría en Comercio Exterior.
- En tiempos de respuesta a los clientes, no es posible precisarlos con exactitud, debido a que, por la naturaleza de los productos, así como, factores como tiempos de llegada, tiempos de citas y otros temas adicionales generados por los procesos de aduana, los horarios no son fijos, de esta forma, se impacta en la retroalimentación y tiempos de la agencia. A su vez, los ejecutivos de cuenta deben adaptarse a los horarios de la empresa en que trabajan o ajustarse a los horarios de los clientes que asisten en los movimientos aduanales. Cabe mencionar que, los horarios pueden sufrir cambios constantes por temas ajenos a los servicios de las agencias, como ha ocurrido ante la pandemia (2020), en este caso, los ejecutivos al laborar de forma remota (modalidad home office), ocasiona mayores demoras en los tiempos de respuesta para los clientes.

Capítulo 7

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El capital humano dentro de las agencias aduanales representa un recurso valioso para poder ofrecer un servicio de alta calidad dentro del sector y, crear y mantener la lealtad y confiabilidad de los clientes y, de esta manera incrementar los ingresos y beneficios dentro de la organización. En consecuencia, la personalización del servicio y una atención adecuada son algunos de los atributos que son ampliamente valorados por los clientes de los servicios aduanales. No obstante, la implementación de dichos atributos se ve mermada por el establecimiento de las relaciones laborales basadas en las amistades entre directores o gerentes o por políticas empresariales, lo que limita de manera importante en la búsqueda de agencias aduanales, dentro del sector, que brinden un mejor servicio.

En consecuencia, para combatir estas malas prácticas dentro del sector aduanal, es necesario implementar un conjunto de estrategias que ayuden a crear y asegurar un servicio integral que brinde a los clientes atención inmediata a un precio justo para ambas partes; desarrollar e implementar una campaña publicitaria a través de un posicionamiento orgánico (SEO), implementar un servicio personalizado basado en la interacción constante con el cliente, refrescar la imagen corporativa de la agencia aduanal tanto para clientes actuales como potenciales, implementar horarios de servicio continuo para el monitoreo constante de embarques, crear un espíritu organizacional basado en el profesionalismo y orden en la prestación del servicio al cliente, desarrollar una bitácora de servicio para asegurar las ofertas de servicio por parte de la empresa al cliente y tomar en cuenta la promoción de paquetes personalizados enfocados a las necesidades específicas de cada empresa.

Este conjunto de estrategias podrá corregir los puntos débiles que necesiten resolverse dentro de la agencia aduanal, así como, cuidar y maximizar los puntos fuertes dentro de la misma. Y de esta manera ayudar a posicionar a la agencia aduanal dentro de la Ciudad de Puebla y Querétaro.

Por otra parte, el uso de las redes sociales, específicamente Facebook, como medio de comunicación potencializará la difusión tanto de la existencia de la empresa como de la oferta de sus servicios, haciendo posible la captación e incremento del número de clientes potenciales dentro de los principales sectores industriales que demandan servicios aduanales personalizados a un costo razonable.

Recomendaciones

De acuerdo con las investigaciones realizadas y el análisis general en el presente proyecto, se pudo observar que el factor predominante que influye en la percepción de un buen servicio por parte de los clientes actuales de la agencia aduanal es justamente el tema de atención y seguimiento personalizado, así como poder tener mayor certeza en los servicios solicitados. Por lo que, dentro de la agencia, deberían contemplarse las siguientes recomendaciones que coadyuven a desarrollar un sistema de mejora continua en cuanto a la calidad en el servicio.

En el aspecto de la atención y seguimiento personalizado la empresa fue evaluada de forma positiva, con algunas áreas de oportunidad, sobre todo en el tema de evitar el cambio de ejecutivos de cuenta. En este aspecto, se recomienda que la empresa evalúe el actual clima organizacional para la detección de fortalezas y el diseño de estrategias que permitan la retención de los empleados y la creación de un clima adecuado y con identidad organizacional dentro de la agencia aduanal, debido a que, de esta forma, se logrará un impacto directo en la fidelización de clientes actuales y atracción de nuevos prospectos que permitan el crecimiento constante y sólido de la agencia aduanal.

Por otro lado, los clientes exigen un seguimiento más puntual de los servicios solicitados. La investigación arrojó que más de la mitad de los encuestados solicitan un portal web para rastrear los embarques en todo momento y poder tener el control del estatus de los mismos, para así, incrementar la atención y seguimiento, de esta forma, se recomienda el desarrollo e implementación de una plataforma web a corto o mediano plazo, que coadyuve al soporte, rastreabilidad y monitoreo del estatus en tiempo real de sus embarques. Adicionalmente, se recomienda añadir un sistema de comunicación ligado con la plataforma web (por ejemplo, CRM), en donde los clientes reciban avisos inmediatos en caso de existir retrasos o contingencias ajenas o no a las actividades de la agencia aduanal y que pudieran afectar el servicio proporcionado.

Además, es importante mejorar la funcionalidad de la plataforma de expedientes digitales con la que ya cuenta la agencia realizando las actualizaciones necesarias, así como informar por medio de correo electrónico a sus clientes de la existencia de esta, añadiendo un manual para su correcto uso y practicidad, esto igual, a corto plazo, como se menciona en las estrategias propuestas.

Finalmente, el presente proyecto permitió identificar otra área de oportunidad en el tema de las comunicaciones de marketing integrado, específicamente en el área de redes sociales, donde se

recomienda que la empresa designe personal especializado que genere contenido y soporte de manera exclusiva, con el fin de reforzar la atracción de clientes potenciales.

Referencias

- Agabu Phiri, M., & Pillay, S. (2017). Customer Perceptions of Service Quality at Small Medium Micro Enterprises (SMME): The Case of Crossley Holdings, Durban South Africa. *Journal of Economics*, 8(1), 1-17.
- American Marketing Association (2019). Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> ©
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An international journal*.
- Andersen, B., & Pettersen, P. G. (1995). *Benchmarking handbook*. Springer Science & Business Media. (Libro)
- Bennett, R., & Rundle-Thiele, S. (2002). A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches. *Journal of Brand Management*, 9(3), 193-209.
- Bhutta, K. S., & Huq, F. (1999). Benchmarking—best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*.
- Bolton, Ruth N. (1998), “A Dynamic Model of the Duration of the Customer’s Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction, *Marketing Science*”, Vol. 17, Winter, pp. 45-65.
- Burke, C. J. (1996). 10 Steps to Best-Practices Benchmarking. *Quality Digest*, 16, 23-28.
- Camp, R. C. (1993). A bible for benchmarking, by Xerox. *Financial executive*, 9(4), 23-28.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Ediciones Díaz de Santos.
- Chumpitaz, R., & Papparoidamis, N. G. (2004). Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 235-248.
- Coyles, Stephanie and Gokey, Timothy (2002), “Customer retention is not enough”, *The McKinsey Quarterly*, Vol. 2, No. 2, pp. 81-89.
- Crom, S. (1995). *Internal Benchmarking: Identifying Best Practices within a Global Enterprise*. In *Benchmarking—Theory and Practice* (pp. 93-104). Springer, Boston, MA.
- Dattakumar, R., & Jagadeesh, R. (2003). A review of literature on benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*.
- Feigenbaum, A. V. (1982). Quality and business growth today. *Quality progress*, 15(11), 22-25.

- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Gupta, Sunil and Zeithaml, Valarie (2006), "Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance", *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, pp. 718-739.
- Harrington, H.J. and Harrington, J.S. (1996), *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*, McGraw-Hill, New York, NY
- Heskett, James L., Sasser, W. Earl and Schlesinger, Leonard A. (1997), *The Service Profit Chain*, New York: Free Press.
- Huang, P. L., Lee, B. C., & Chen, C. C. (2017). The influence of service quality on customer satisfaction and loyalty in B2B technology service industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-17.
- Jarungkitkul, W., & Sukcharoensin, S. (2016). Benchmarking the competitiveness of the ASEAN 5 equity markets. *Benchmarking: An International Journal*.
- Johann, M. (2015). *Services Marketing*. Warsaw School of Economics.
- Kailash, Saha, R. K., & Goyal, S. (2017). Systematic literature review of classification and categorization of benchmarking in supply chain management. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 7(2), 183-205.
- Kannan, V. (2010). Benchmarking the service quality of ocean container carriers using AHP. *Benchmarking: An International Journal*. doi: 10.1108/14635771011076416
- Keller, P., & Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing Decimocuarta Edición*.
- Kotler, P. Keller K. (2006) *Dirección de Marketing*. Pearson, Ed. 12. México Cambra-Fierro, J., Ruiz-Benítez, R., Berbel-Pineda, J. M., & Vázquez-Carrasco, R. (2011). Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 17(4), 643-657.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing (Decimoprimera ed.)*. México: Pearson Educación de México SA Recuperado el, 17.
- Krishnamoorthy, B., & D'Lima, C. (2014). Benchmarking as a measure of competitiveness. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 4(3), 342-359.
- Krishnamoorthy, B., & D'Lima, C. (2014). Benchmarking as a measure of competitiveness. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 4(3), 342-359.

- Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa de mercado (No. 658.8). McGraw-Hill.
- Lankford, W. M. (2000). Benchmarking: Understanding the basics. *The Coastal Business Journal*, 1(1), 57-62.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia (ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Maertens, S. (2018). A metric to assess the competitive position of airlines and airline groups in the intra-European air transport market. *Research in Transportation Economics*, 72, 65-73.
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercados. Quinta Edición Pearson Educación.
- Matsumoto Nishizawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, (34), 181-209.
- Mayo Alegre, Juan Carlos, Loredo Carballo, Néstor Alberto, & Reyes Benítez, Saadia Noemí. (2015). En torno al concepto de calidad. Reflexiones para su definición. *Retos de la Dirección*, 9(2), 49-67. Recuperado en 05 de octubre de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200004&lng=es&tlng=es.
- McDaniel, C. D., Lamb, C. W., & Hair, J. F. (2013). Introduction to marketing. South-Western Cengage Learning.
- Min, H., & Min, H. (1997). Benchmarking the quality of hotel services: managerial perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Min, H., Min, H., & Chung, K. (2002). Dynamic benchmarking of hotel service quality. *Journal of Services Marketing*. doi: 10.1108/08876040210433211
- Mittal, Vikas and Kamakura, Wagner A. (2001), "Satisfaction, repurchase intent and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, February, pp. 131-142.
- Monroy, C., Mauro A., y Urcádiz C. (2019). Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México. *Investigación administrativa*, 48(123) Recuperado en 05 de octubre de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000100006&lng=es&tlng=es.

- Mora Contreras, C. E. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162.
- Motwani, J. G., Sower, V. E., Kumar, A., Antony, J., & Dhakar, T. S. (2006). Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability. *Benchmarking: An International Journal*.
- Muñoz, M. S. J., & González, F. J. M. (2008). Las dimensiones de la e-calidad como fuente de ventaja competitiva. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2944), 47-70.
- O'dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*, 40(3), 154-174. doi: 10.2307/41165948
- Oliver, Richard L. 1999. "Whence Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing* 63 (Special Issue): 33-44
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of retailing*, 69(1), 140-147.
- Parasuraman, A.; Zeithalm, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Actualidad contable faces*, 8(10), 71-81.
- Pitt, L. F., Watson, R. T., & Kavan, C. B. (1995). Service quality: a measure of information systems effectiveness. *MIS quarterly*, 173-187.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of business research*, 60(1), 21-31.
- Reichheld, Frederick F. (1993), "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2, March-April, pp. 64-73.
- Reider, R. (2002). Internal benchmarking: how to be the best—and stay that way. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 13(4), 41-48. doi: 10.1002/jcaf.10068
- Reinartz, Werner and Kumar, V. (2003), "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, pp. 77-99.
- Rust, Roland T. and Zahorick, Anthony J. (1993), "Customer satisfaction, customer retention and market share," *Journal of Retailing*, Vol. 69, Summer, pp. 193-215.

- Rust, Roland T., Zeithaml, Valerie A. and Lemon, Katherine N. (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York, The Free Press.
- Simpson, M., & Kondouli, D. (2000). A practical approach to benchmarking in three service industries. *Total Quality Management*, 11(4-6), 623-630.
- Smith, A. M. (2000). Using consumer benchmarking criteria to improve service sector competitiveness. *Benchmarking: An International Journal*. doi: 10.1108/14635770010379728
- Southard, P. B., & Parente, D. H. (2007). A model for internal benchmarking: when and how? *Benchmarking: An International Journal*. doi: 10.1108/14635770710740369
- Spendolini, M. J. (1992) *The Benchmarking Book*. AMACOM: New York.
- Sweis, R. J., Al-Ghawi, H. J., AlSaleh, N. A. A., Zu'bi, M. F., & Obeidat, B. Y. (2015). Benchmarking of TQM: the case of Hikma Pharmaceuticals company. *Benchmarking: An International Journal*.
- Taschner, A. (2016). Improving SME logistics performance through benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*.
- Torres, V. C. P. (2010). *Calidad total en la atención al cliente*. Ideaspropias Editorial SL.
- Tutcher, G. (1994). How successful companies improve through internal benchmarking. *Managing Service Quality: An International Journal*. doi: 10.1108/09604529410796215
- Woodruff, Robert B. (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 139-153.
- Yasin, M. M., & Yavas, U. (1999). Enhancing customer orientation of service delivery systems: an integrative framework. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Yasin, M. M., & Zimmerer, T. W. (1995). The role of benchmarking in achieving continuous service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Zairi, M. (1994b), *Measuring Performance for Business Results*, Springer, New York, NY, pp. 62-3.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2010). *Services marketing strategy*. Wiley International Encyclopedia of Marketing.

Anexos

Encuesta aplicada investigación fase 1.

Calidad del Servicio al Cliente

Nuestra Agencia Aduanal quiere conocer tu opinión relacionada a nuestra calidad en el servicio y así poder ofrecerte una mejor atención. Agradecemos por favor nos apoyes contestando esta encuesta.

Instrucciones: Selecciona según sea el caso.

*Obligatorio

Puedes seleccionar más de una opción.

1. ¿Cuáles son las características que buscas para contratar los servicios de una agencia aduanal? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Buen servicio
- Costos
- Recomendación
- Atención personalizada
- Rapidez en el servicio
- Confidencialidad
- Distintas opciones de pago

2. Otra

3. ¿Por cuánto tiempo has sido nuestro cliente en la agencia aduanal? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- 1 a 2 años
- 3 a 5 años
- 5 a más años

Puedes seleccionar más de una opción.

4. ¿Cuáles son los servicios que utilizas dentro de la agencia aduanal? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Despacho de importación
- Despacho de exportación
- Outsourcing logístico
- Expediente electrónico
- Asesoría aduanal
- Pedimentos virtuales
- Pedimentos de Rectificación
- Pedimentos de Cambios de régimen
- Pedimentos de Regularizaciones
- Certificados de origen
- Coordinación de transporte nacional
- Coordinación de transporte internacional

5. ¿Consideras que tienes un seguimiento oportuno en los servicios contratados? *

Marca solo un óvalo.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

6. Consideras que el tiempo de respuesta a tus solicitudes es: *

Marca solo un óvalo.

- 1 Pésimo
- 2 Malo
- 3 Regular
- 4 Bueno
- 5 Excelente

7. ¿Los servicios brindados por parte de la agencia son personalizados? *

Marca solo un óvalo.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

8. ¿Como consideras que es la atencion por parte de los gerentes de la agencia? *

Marca solo un óvalo.

- 1 Pésimo
 2 Malo
 3 Regular
 4 Bueno
 5 Excelente

9. ¿Cuál es la disposición del ejecutivo para apoyarte en tus dudas? *

Marca solo un óvalo.

- 1 Pésimo
 2 Malo
 3 Regular
 4 Bueno
 5 Excelente

Puedes seleccionar más de una opción.

10. La actitud de tu ejecutivo de cuenta la calificas como *

Selecciona todos los que correspondan.

- Eficiente
 Respetuoso
 Amable
 Profesional
 Confiable
 Ordenado
 Ineficiente
 Irrespetuoso
 Poco confiable
 Distráido
 Desordenado

11. Consideras que los ejecutivos cuentan con la capacitación adecuada para brindar el servicio solicitado *

Marca solo un óvalo.

- 1 Totalmente en desacuerdo
 2 En desacuerdo
 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4 De acuerdo
 5 Totalmente de acuerdo

12. ¿Cómo calificas el servicio brindado por parte de tu ejecutivo? *

Marca solo un óvalo.

- 1 Pésimo
 2 Malo
 3 Regular
 4 Bueno
 5 Excelente

13. ¿Por qué? *

14. ¿Cuál es el medio de contacto que consideras más adecuado para recibir retroalimentación de tus embarques? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Correo electrónico
 Teléfono
 Los dos anteriores
 WhatsApp
 Plataforma a través de página web

15. ¿Te gustaría que la agencia aduanal contara con una plataforma en donde pudieras dar seguimiento al estatus de tus embarques? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

16. ¿Por qué? *

17. En general, ¿cómo calificas el servicio que recibes por parte de la agencia aduanal? *

Marca solo un óvalo.

- 1 Pésimo
 2 Malo
 3 Regular
 4 Bueno
 5 Excelente

Puedes seleccionar más de una opción.

18. ¿Qué mejorarías dentro del servicio de la agencia? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Tiempo de respuesta
- Capacitación de los ejecutivos
- Atención por parte de los ejecutivos
- El portal de los expedientes digitales
- Organización de procedimientos

19. Otro

20. ¿Recomendarías nuestros servicios? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

21. Observaciones, comentarios o sugerencias.

Encuesta aplicada investigación fase 2.

Percepción de la calidad en el servicio en agencias aduanales.

Una empresa de servicios aduanales quiere conocer tu percepción acerca de la calidad en el servicio. Toda la información recopilada será utilizada de manera confidencial. ¡Ayúdanos con tu valiosa participación!.

Selecciona según sea el caso.

***Obligatorio**

1. 1. Ciudad en la que reside *

Marca solo un óvalo.

- a. Puebla
- b. Querétaro

2. 2. Número de trabajadores en su empresa *

Marca solo un óvalo.

- a. 0 a 10
- b. 11 a 50
- c. 51 a 250
- d. 251 a más

3. 3. ¿Para qué tipo de sector contrata los servicios de su agencia aduanal? *

Marca solo un óvalo.

- I. Animales vivos y productos del reino animal
- II. Productos del reino vegetal
- III. Grasas y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal
- IV. Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborado
- V. Productos minerales
- VI. Productos de las industrias químicas o de las industrias conexas
- VII. Plásticos y sus manufacturas; caucho y sus manufacturas
- VIII. Piel, cueros, peletería y manufacturas de estas materias; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje, bolsos de mano (carteras) y continentes similares; manufacturas de tripa.

- IX. Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera; corcho y sus manufacturas; manufacturas de espartería o cestería
- X. Pasta de madera o de las demás materias fibrosas celulósicas; papel o cartón para reciclar (desperdicios y desechos); papel o cartón y sus aplicaciones
- XI. Materias textiles y sus manufacturas
- XII. Calzado, sombreros y demás tocados, paraguas, quitasoles, bastones, látigos, fustas, y sus partes; plumas preparadas y artículos de plumas; flores artificiales; manufacturas de cabello
- XIII. Manufacturas de piedra, yeso fraguable, cemento, amianto (asbesto), mica o materias análogas; productos cerámicos; vidrio y manufacturas de vidrio
- XIV. Perlas naturales o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, chapados de metal precioso (plaqué) y manufacturas de estas materias; bisutería; monedas
- XV. Metales comunes y manufacturas de estos metales
- XVI. Máquinas y aparatos, material eléctrico y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos
- XVII. Material de transporte
- XVIII. Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía o cinematografía, de medida, control o precisión; instrumentos y aparatos medicoquirúrgicos; aparatos de relojería; instrumentos musicales; partes y accesorios de estos instrumentos o aparatos
- XIX. Armas, municiones, y sus partes y accesorios
- XX. Mercancías y productos diversos
- XXI. Objetos de arte o colección y antigüedades
- XXII. Operaciones Especiales

4. ¿Conoce alguna de estas agencias aduanales? *

Selecciona todos los que correspondan.

- a. Dicex
- b. Grupo SAPA
- c. Meta & CAE
- d. Grupo Beristain

Otro: _____

5. ¿Cuáles son los principales servicios que usa en su agencia aduanal? *

Selecciona todos los que correspondan.

- a. Despacho aduanal
- b. Logística integral
- c. Transporte de carga nacional e internacional
- d. Operaciones documentales especiales (Cambios de régimen, Operaciones virtuales, Rectificaciones, Regularizaciones, Globales complementarios)
- e. Comercialización de mercancías / Comercializadora
- f. Asesoría en comercio exterior
- g. Otros

6. 6. ¿De qué forma conoció su actual agencia aduanal? *

Selecciona todos los que correspondan.

- a. Por recomendación
- b. Búsqueda en internet
- c. Redes sociales
- d. Publicidad impresa
- e. Curso o conferencia
- f. Otros

7. 7. ¿Cuáles fueron los principales motivos por los que contrató a su actual agencia aduanal? *

Selecciona todos los que correspondan.

- a. Por política de la empresa
- b. Por recomendación
- c. Por cercanía
- d. Por costos

Otro: _____

8. 8. ¿Cuál es la forma de contacto que prefiere tener con su actual agencia aduanal? *

Selecciona todos los que correspondan.

- a. Telefónica
- b. Correo electrónico
- c. Personal
- d. Mensajes de texto / Whatsapp

9. 9. El tiempo de respuesta de mi agente al contactarlo es: *

Marca solo un óvalo.

- a. Muy rápido
- b. Rápido
- c. Regular
- d. Lento
- e. Muy lento

10. 10. Aspectos positivos que sobresalen en mi agente aduanal son: *

Selecciona todos los que correspondan.

- a. Calidez
- b. Presentación
- c. Tiempo de respuesta
- d. Resolución de dudas o problemas
- e. Disponibilidad

11. 11. Los horarios que maneja mi agencia aduanal actual son: *

Marca solo un óvalo.

- a. Muy adecuados
- b. Adecuados, con algunas mejoras
- c. Regulares
- d. Poco adecuados
- e. Inadecuados

12. 12. ¿Qué horarios maneja su agencia aduanal actual? *

Marca solo un óvalo.

- a. 8:00 a 17:00 horas
- b. 8:00 a 18:00 horas
- c. 9:00 a 18:00 horas
- d. 8:00 a 19:00 horas

13. 13. La información que me brinda mi agente sobre la liberación de la mercancía en aduana es: *

Marca solo un óvalo.

- a. Constante
- b. Oportuna
- c. Poco constante
- d. Inoportuna
- e. Rápida
- f. Lenta
- g. Confusa

14. 14. El tiempo promedio de respuesta a mis solicitudes, dudas, cotizaciones y seguimientos es de: *

Marca solo un óvalo.

- a. 30 minutos
- b. 1 hora
- c. 2 horas
- d. 4 horas
- e. 6 horas o más.

15. 15. Mi actual agencia aduanal cuenta con los siguientes servicios digitales que indican el estatus de la liberación de aduana de mi mercancía: *

Selecciona todos los que correspondan.

- a. Plataforma web
- b. App

Otro: _____

16. 16. ¿Su actual agencia aduanal cuenta con un sitio web que le permita descargar su expediente electrónico? *

Marca solo un óvalo.

- a. Sí (pasar a la preguntar 17)
- b. No (pasar a la pregunta 18)

17. 17. ¿Es posible descargar expedientes de meses o años anteriores desde el sitio web de su agencia aduanal? *

Marca solo un óvalo.

- a. Sólo de meses
- b. De años anteriores
- c. Ambos
- No aplica

18. 18. Su agencia aduanal actual se adecua a sus necesidades de acuerdo a: *

Selecciona todos los que correspondan.

- a. Costos
- b. Al tipo de servicio
- c. En cuanto a tiempos de respuesta
- d. Otros

19. 19. Considera que los esfuerzos de su agencia aduanal actual han establecido una relación con usted de: *

Marca solo un óvalo.

- a. Largo plazo
- b. Mediano plazo
- c. Corto plazo

20. 20. Considera que su agencia aduanal actual trabaja de manera: *

Selecciona todos los que correspondan.

- a. Profesional
- b. Ordenada
- c. Desordenada
- d. Poco profesional
- e. Eficiente
- f. Confiable
- g. Personalizada

21. 21. ¿Su agencia aduanal actual es consistente en brindar servicios de calidad? *

Marca solo un óvalo.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

22. 22. ¿Su agencia aduanal actual cumple lo establecido en la prestación de sus servicios? *

Marca solo un óvalo.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Regularmente
- d. Casi nunca
- e. Nunca

23. 23. ¿Cuántos años lleva trabajando con su agencia aduanal actual? *

Marca solo un óvalo.

- a. 1 a 3 años
- b. 4 a 6 años
- c. 7 años o más

24. Observaciones, comentarios o sugerencias. *

Si conoces a alguien del medio, favor de compartir esta encuesta. ¡Gracias!

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Tabla comparativa.

Análisis comparativo con la información de las agencias aduanales de la competencia vs la agencia aduanal "A"

Tabla comparativa de Agencias Aduanales Puebla ▪ Querétaro

Características	1 / Dicex (Qro.)	2 / Grupo SAPA (Qro.)	3 / Meta & CAE (Pue.)	4 / Grupo Beristain (Pue.)
<p>Principales servicios de la Agencia Aduanal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Despacho aduanal ▪ Coordinación de transfer ▪ Operaciones documentales especiales (Cambios de régimen, Operaciones virtuales, Rectificaciones, Regularizaciones, Globales complementarios) ▪ Gestión de permisos de importación ▪ Tránsitos internos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Despacho aduanal ▪ Servicios de logística internacional y nacional ▪ Almacenaje CEDIS (Centro de Distribución) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciones documentales especiales (Cambios de régimen, Operaciones virtuales, Rectificaciones, Regularizaciones, Globales complementarios) ▪ Diferimientos arancelarios ▪ Cursos en materia de Comercio Exterior 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logística integral ▪ Transporte de carga nacional e internacional ▪ Despacho aduanal ▪ Operaciones documentales especiales (Cambios de régimen, Operaciones virtuales, Rectificaciones, Regularizaciones, Globales complementarios) ▪ Comercialización de mercancías ▪ Asesoría en comercio exterior

Catálogo de las aduanas que opera la Agencia Aduanal para la prestación de servicios	Aduanas Fronterizas: <ul style="list-style-type: none"> ▪CD Juárez ▪Monterrey ▪Nuevo Laredo ▪Brownsville ▪Dolores ▪El Paso, Tx. ▪Tijuana ▪McAllen ▪Colombia ▪Apodaca 	Aduanas Fronterizas: <ul style="list-style-type: none"> ▪Nuevo Laredo ▪Matamoros ▪Cd. Hidalgo 	Aduanas Aéreas: <ul style="list-style-type: none"> ▪Aeropuerto de la Ciudad de México ▪Aeropuerto Internacional de Querétaro ▪Aeropuerto Internacional de Guadalajara 	Aduanas Aéreas: <ul style="list-style-type: none"> ▪Puebla ▪Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México ▪Aeropuerto Intercontinental de Querétaro ▪Aduana Interior San Luis Potosí, SLP. ▪Toluca ▪Saltillo ▪Hermosillo ▪León 	No muestra las aduanas por las cuales proporciona servicio.
	Aduanas Aéreas: <ul style="list-style-type: none"> ▪Toluca COE ▪CDMX (Aeropuerto) ▪Guadalajara ▪Aeropuerto Intercontinental de Querétaro 	Aduanas Aéreas: <ul style="list-style-type: none"> ▪Aeropuerto Intercontinental de Querétaro ▪Aeropuerto Internacional de Guadalajara 	Aduanas Marítimas: <ul style="list-style-type: none"> ▪Manzanillo ▪Lázaro Cárdenas ▪Veracruz ▪Altamira ▪Tampico 		
	Aduanas Marítimas: <ul style="list-style-type: none"> ▪Manzanillo ▪Altamira ▪Veracruz 				

Medios de contacto	<ul style="list-style-type: none"> ▪Mensaje por medio del portal web en donde se solicita: 1.Nombre 2.Número de teléfono 3.Correo electrónico 4.Estado 5.Empresa 6.Mensaje ▪Link a WhatsApp. ▪Chat en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Mensaje por medio del portal web en donde se solicita: 1.Nombre 2.Correo electrónico 3.Teléfono 4. Mensaje ▪Directorio de teléfonos de contacto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Mensaje por medio del portal web en donde se solicita: 1.Nombre 2.Correo electrónico 3.Asunto 4. Mensaje ▪Directorio de teléfonos de contacto. ▪Chat en línea (con respuesta tan pronto como sea posible). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Mensaje por medio del portal web en donde se solicita: 1.Nombre 2.Correo electrónico 3.Cargo 4.Teléfono 5.Empresa 6.Asunto 7.Mensaje ▪Directorio de teléfonos de contacto. ▪Chat en línea (con respuesta tan pronto como sea posible).
Certificaciones	<p>Las certificaciones que posee:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪Quality Customs Brokers ▪ISO 9001:2015 	No cuenta con certificaciones.	No cuenta con certificaciones.	No cuenta con certificaciones.
Atención bilingüe para seguimiento en línea	Sí. Inglés y español	Solo español	Solo español	Sí. Inglés y español

Accesos para expedientes vía internet (intranet para clientes)	Portal de acceso llamado "Reportes" para clientes.	No cuenta con portal para clientes en el sitio.	Portal de acceso para consulta de pedimentos. El acceso solicita un nombre de usuario y contraseña.	No cuenta con portal para clientes en el sitio.
Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪Facebook ▪LinkedIn ▪Twitter 	No cuenta con redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪Facebook ▪LinkedIn ▪Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Facebook ▪LinkedIn ▪Twitter
Horarios de atención	09:00 ▪ 18:00 h.	09:00 ▪ 18:00 h.	09:00 ▪ 19:00 h.	09:00 ▪ 18:00 h.
Atención telefónica	No proporcionaron información a través de la llamada telefónica, ya que requerían que la información fuera vía correo electrónico en conjunto con validar que la empresa que solicitaba información fuera fiable.	No proporcionó información a través de la llamada telefónica, ya que requerían que la información fuera vía correo electrónico en conjunto con validar que la empresa que solicitaba información fuera fiable.	No proporcionó información a través de la llamada telefónica, ya que requerían que la información fuera vía correo electrónico en conjunto con validar que la empresa que solicitaba información fuera fiable.	No proporcionó información a través de la llamada telefónica, ya que requerían que la información fuera vía correo electrónico en conjunto con validar que la empresa que solicitaba información fuera fiable.
La información que proporciona vía telefónica es accesible	No	No	No	No

sobre costos y los servicios				
Atención electrónico (Mystery shopper) correo	Se solicitó información vía correo electrónico con información específica de lo que se necesitaba para una cotización. Sin embargo, no se recibió respuesta. No hubo un interés por parte de la agencia a la solicitud enviada.	Se solicitó información vía correo electrónico con información específica de lo que se necesitaba para una cotización. Sin embargo, no se recibió respuesta. No hubo un interés por parte de la agencia a la solicitud enviada.	Se solicitó información vía correo electrónico con información específica de lo que se necesitaba para una cotización. Sin embargo, no se recibió respuesta. No hubo un interés por parte de la agencia a la solicitud enviada.	Se solicitó información vía correo electrónico con información específica de lo que se necesitaba para una cotización. Si se recibió respuesta. La empresa solicitó mayor información para corroborar temas de la cotización y poder hacer alguna actualización en caso de requerirse.

Nota: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la fase 2 de la investigación. Benchmarking.